



FORTALECIMIENTO SOCIOEMPRESARIAL Y ADECUACIÓN FINANCIERA



“ASCATRAGUA”

Asociación de Campesinos Trabajadores y
Productores de la Región del Río Guayabero



Corazón de la Amazonía

FORTALECIMIENTO
SOCIOEMPRESARIAL
Y ADECUACIÓN
FINANCIERA

“ASCATRAGUA”

Asociación de Campesinos Trabajadores y
Productores de la Región del Río Guayabero



FORTALECIMIENTO SOCIOEMPRESARIAL Y ADECUACIÓN FINANCIERA

“ASCATRAGUA” ASOCIACION DE CAMPESINOS TRABAJADORES Y PRODUCTORES DE LA REGION DEL RIO GUAYABERO

NOMBRE	ORGANIZACIÓN	CARGO	TELÉFONO	MUNICIPIO SEDE	CORREO ELECTRONICO
NOHORA NUBIA BAQUERO NIETO	ASCATRAGUA	REPRESENTANTE LEGAL	3214820087	SAN JOSÉ DEL GUAVIARE	nohoranu@gmail.com

Octubre 2017



Elaboró:
GESTANDO-ASCATRAGUA

Revisión y edición:
Jaime Alberto Barrera García
Investigador. Instituto Sinchi

José Gabriel Jiménez Castelblanco
Consultor. Instituto Sinchi

CONTENIDO

INTRODUCCION	1
1. LA ECONOMIA SOLIDARIA Y EL ENFOQUE AGROAMBIENTAL EN LAS INTERVENCIONES PRODUCTIVAS: EJES FOCALES DE LA ASOCIATIVIDAD.	3
1.1. LA ECONOMÍA SOLIDARIA.....	3
1.1.1. Principios de la economía solidaria	3
1.1.2. Fines de la economía solidaria.....	3
1.1.3. Características de las organizaciones de economía solidaria.....	3
1.2. ENFOQUE AGROAMBIENTAL DE LAS INTERVENCIONES PRODUCTIVAS	4
2. MÓDULO LÍNEA BASE	8
2.1. DIMENSIÓN SOCIOECONÓMICA	8
2.2. DIMENSIÓN PRODUCTIVA.....	8
2.3. DIMENSIÓN COMERCIAL Y AGROINDUSTRIAL.....	8
2.4. DIMENSIÓN AMBIENTAL.....	9
2.5. DIMENSIÓN GÉNERO Y JUVENTUD	9
2.6. CONCLUSIONES.....	9
2.7. ANEXO 1.....	9
3. MÓDULO DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	10
3.1. ASPECTOS ESTRATÉGICOS.....	11
3.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	11
3.3. PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)	11
3.4. PRESUPUESTO ANUAL	11
3.5. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	11
3.5.1. Asamblea General.....	11
3.5.2. Consejo de Administración o Junta Directiva	12
3.5.3. Junta de Vigilancia o Fiscal	12
3.5.4. Revisoría Fiscal	12
3.5.5. Comités Especiales o de Trabajo.....	12
3.6. ASPECTOS ORGANIZACIONALES O DE RECURSOS HUMANOS.....	12
3.7. ASPECTOS JURÍDICOS Y LEGALES.....	12
3.8. ASPECTOS CONTABLES Y FINANCIEROS.....	12
3.9. ASPECTOS TRIBUTARIOS.....	12
3.10. PRODUCCIÓN PRIMARIA.....	12
3.11. AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES	13
3.12. AGROINDUSTRIA Y COMERCIALIZACIÓN	13
3.13. ANEXO 2	13
4. MÓDULO DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	14
4.1. METODOLOGIA.....	14
4.2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA	14
4.2.1. Relación de Veredas	14
4.3. RESEÑA HISTORICA DE LA ORGANIZACIÓN.....	15
4.4. FICHA TÉCNICA.....	15
4.5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	16
4.5.1. Misión.....	16
4.5.2. Visión.....	16



4.5.3. Principios Corporativos.....	17
4.5.4. Valores	17
4.5.5. Análisis DOFA y Matriz Cruzada	17
4.5.6. Objetivo General	22
4.5.7. Objetivos Especificos.....	22
4.5.8. Áreas Claves.....	22
4.5.9. Organigrama	23
4.5.10. Gestión.....	23
4.5.11. Registro Fotográfico	24
4.5.12. Conclusiones	24
5. MÓDULO PLAN DE NEGOCIOS	25
5.1. CLAUSULA DE CONFIDENCIALIDAD	25
5.2. INFORMACIÓN DE CONTACTOS	26
5.2.1. Órganos Directivos.....	26
5.3. CONCEPTOS CLAVES	26
5.4. PRODUCTO Y/O SERVICIO.....	27
5.4.1. Necesidad Identificada	27
5.4.2. Líneas de Negocio	29
5.4.3. Licencias, Permisos, Patentes.....	31
5.5. MERCADO	32
5.5.1. Análisis del sector.....	32
5.5.2. Análisis del mercado	33
5.5.3. Mercado Objetivo.....	35
5.5.4. Competidores	36
5.5.5. Productos Sustitutos.....	37
5.5.6. Ventajas Competitivas.....	37
5.5.7. Participación en el Mercado	38
5.5.8. Proyecciones de Venta	38
5.5.9. Estrategias de Mercadeo.....	39
5.6. OPERACIÓN	40
5.6.1. Generalidades del Cultivo	40
5.6.2. Estrategias Operacionales	40
5.7. ORGANIZACION	48
5.7.1. Áreas Funcionales	48
5.7.2. Personal Requerido	49
5.8. ANÁLISIS DE RIESGOS	50
5.9. ECONÓMICO FINANCIERO	50
5.9.1. Supuestos Económicos	50
5.10. DETERMINANTES AMBIENTALES.....	55
5.11. ANEXO 3	58
6. MÓDULO ADECUACIÓN FINANCIERA.....	59
6.1. ALCANCES.....	59
6.2. ETAPAS DEL PROCESO DE ADECUACIÓN FINANCIERA.....	59
6.2.1. Diagnóstico Financiero.....	59
6.2.2. Clasificación	60
6.2.3. Planeación	63
6.2.4. Definición de Planes de Trabajo.....	64
6.3. ADECUACIÓN FINANCIERA EN ASCATRAGUA.....	67



6.3.1. Análisis Financiero	67
6.3.2. Estado de Resultados	68
6.3.3. Proceso Contable.....	69
6.3.4. Proceso Flujo de Caja.....	69
6.3.5. Proceso de Presupuesto	69
6.3.6. Ruta de trabajo para acceder a recursos de crédito e incentivos financieros	69
6.3.7. Recomendaciones para escalar nivel	70
6.4. ANEXO 4	73

INTRODUCCION

Como consecuencia de la firma de la Paz con la FARC, en especial en departamentos en los cuales han tenido influencia, caso Guaviare, se están generando acciones efectivas para el postconflicto y una de las formas de garantizar esas acciones es dotar a los campesinos de herramientas para su producción, comercialización y transformación que les permita superar su rol de proveedores de materias primas.

En Guaviare, en el marco del Proyecto GEF Corazón de la Amazonia, el Instituto Sinchi en alianza con FINAGRO y GESTANDO consideraron procedente y pertinente apostarle a la Asociatividad como medio y fin para obtener resultados efectivos en la implementación de intervenciones agroambientales en la Amazonia, que permitan la conservación, competitividad regional y bienestar humano, para lo cual se efectuó el proceso de Fortalecimiento Socioempresarial en once (11) Organizaciones de productores que han venido trabajando con el Instituto o que en la Primera Mesa Regional FINAGRO-SINCHI celebrada en San José del Guaviare el 20 de octubre de 2016 se inscribieron, evento este último en que igualmente se expresó por una (1) organización de Núcleo veredal no formalizada el requerimiento de acompañamiento para su constitución. El proceso acordado se realizó a través de cinco (5) Módulos: Línea Base, Diagnóstico Situacional, Direccionamiento Estratégico, Planes de Negocio y Adecuación Financiera, construyendo colectivamente los instrumentos que les permita con una visión empresarial, socialmente aceptada, económicamente viable y ambientalmente sostenible, constituirse en gestoras del desarrollo regional sostenible.

En el presente documento se consolidan los resultados de la aplicación de los cinco (5) Módulos: Línea Base, Diagnóstico Situacional, Direccionamiento Estratégico, Plan de Negocios y Adecuación Financiera para la **ASOCIACION DE CAMPESINOS TRABAJADORES Y PRODUCTORES DE LA REGION DEL RIO GUAYAVERO “ASCATRAGUA”**

Para el Módulo de Línea Base se aplicó la metodología basada en las visitas de campo en la sede principal de la organización, el levantamiento de información directamente con los directivos y algunos asociados y la correspondiente sistematización.

El Módulo de Diagnóstico Situacional identifica, describe y analiza la situación actual de la organización o del proceso en función de los resultados que se esperan y que fueron planteados en la misión. Su propósito es identificar las oportunidades de mejoramiento y las necesidades de fortalecimiento para facilitar el desarrollo de la estrategia general de la empresa: su organización funcional con visión empresarial.

Con respecto al Módulo de Direccionamiento Estratégico, se revisó y desarrolló con el representante legal y los miembros de la Junta Directiva la Visión y Misión, igualmente se analizaron los factores internos y externos utilizando la matriz DOFA a fin de generar estrategias alternativas para el fortalecimiento socio empresarial y la adecuación financiera.

En cuanto al Módulo de Plan de Negocios se trabajó con el representante legal y los miembros de la Junta Directiva, buscando identificar claramente su modelo empresarial a través de los componentes: Producto y/o Servicio, Mercado, Operaciones, Organización, Análisis de Riesgos, Económico-Financiero y Determinantes Ambientales.

Con relación al Módulo de Adecuación Financiera que se trabajó de manera transversal a los demás Módulos tuvo su foco en tres líneas estratégicas. Contabilidad, Presupuesto y Flujo de Caja, cuyos análisis de manera colectiva, permitió clasificar a la asociación sobre su situación financiera, operación y manejo para el acceso a líneas de crédito e incentivos financieros, trazar una ruta que le permitiera llegar a superar sus limitaciones teniendo para el efecto el acompañamiento durante la ejecución de la consultoría.

1. LA ECONOMIA SOLIDARIA Y EL ENFOQUE AGROAMBIENTAL EN LAS INTERVENCIONES PRODUCTIVAS: EJES FOCALES DE LA ASOCIATIVIDAD.

1.1. LA ECONOMÍA SOLIDARIA

1.1.1. Principios de la economía solidaria

- El ser humano, su trabajo y mecanismos de cooperación tienen primacía sobre los medios de producción.
- Espíritu de solidaridad, cooperación, participación y ayuda mutua.
- Administración democrática, participativa, autogestionaria y emprendedora.
- Adhesión voluntaria, responsable y abierta.
- Propiedad asociativa y solidaria sobre los medios de producción
- Participación económica de los asociados, en justicia y equidad.
- Formación e información para sus miembros, de manera permanente, oportuna y progresiva.
- Autonomía, autodeterminación y autogobierno.
- Servicio a la comunidad.
- Integración con otras organizaciones del mismo sector.
- Promoción de la cultura ecológica.

1.1.2. Fines de la economía solidaria

- Promover el desarrollo integral del ser humano
- Generar prácticas que consoliden una corriente vivencial de pensamiento solidario, crítico creativo, y emprendedor como medio para alcanzar el desarrollo y la paz de los pueblos.
- Contribuir al ejercicio y perfeccionamiento de la democracia participativas.
- Participar en el diseño y ejecución de planes, programas y proyectos de desarrollo económico y social.
- Garantizar a sus miembros la participación y acceso a la formación, el trabajo, la propiedad, la información, la gestión y distribución equitativa de beneficios sin discriminación alguna.

1.1.3. Características de las organizaciones de economía solidaria

- Estar organizadas como empresas que contemplen en su objeto social necesidades de sus asociados y el desarrollo de obras de servicios comunitarios.
- Tener establecido un vínculo asociativo, fundado en los principios y fines contemplados en la Ley 454/98.

- Tener incluido en sus estatutos o reglas básicas de funcionamiento la ausencia de lucro, movida por la solidaridad, el servicio social comunitario.
- Garantizar la igualdad de derechos y obligaciones de sus miembros, sin consideración a sus aportes.
- Establecer en sus estatutos el monto mínimo de aportes sociales no reductibles, debidamente pagados, durante su existencia.
- Integrarse social y económicamente, sin perjuicio de sus vínculos con otras entidades sin ánimo de lucro que tengan por fin el desarrollo integral del ser humano.
- Al hablar de Economía Solidaria, debemos recordar que existen: la **Economía Privada**, con su espíritu de ánimo de lucro y enriquecimiento individual, la **Economía Estatal**, con su orientación de servicio ciudadano, interés común y colectivo, con o sin ánimo de lucro, y la **Economía Solidaria**, con su compromiso, responsabilidad y servicio a la comunidad (Sercol). Así mismo, la Economía Solidaria como economía formal, debe estar normalizada: para la elaboración de la Ley 454/98 (Congreso Nacional, 1998), el Legislador partió de la Constitución Política, especialmente de los artículos: 38, derecho de asociación; 58 formas asociativas y solidarias de propiedad; 60, promoción y democratización de la propiedad; 64, protección a los trabajadores agrarios, y el 333, el Estado fortalecerá y estimulará las organizaciones solidarias.
- Guardan concordancia con la ley 508 de 1999 sobre el Plan de Desarrollo “Cambio Para Construir la Paz”, el Plan para la Paz, la Prosperidad y el Fortalecimiento del Estado: Plan Colombia, la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo N0. 152 del 15 de julio de 1994, la Ley de Reactivación Económica No. 550 de 1999 y la Ley 489 de 1998 sobre Organización y Funcionamiento de la Administración Pública.
- Se mantiene el pensamiento cooperativo y contemplado en la Ley 79/88 Actualización Legislación Cooperativa; Decreto Ley 1333/89 Pre cooperativas; Decreto Ley 1480/89 Asociaciones Mutuales; Decreto Ley 1481/89 Fondos de Empleados; Decreto Ley 1482/89 Empresas de Servicios de Administración Pública Cooperativa; Decreto 468/90 Cooperativas de Trabajo Asociado, y Ley 126/76.

1.2. ENFOQUE AGROAMBIENTAL DE LAS INTERVENCIONES PRODUCTIVAS¹

Para FAO (2007) el concepto agroambiental se entiende como un enfoque intersectorial que promueve el uso sostenible del espacio económico; mediante sistemas de producción y conservación que mejoran la competitividad económica, el bienestar humano y el manejo sostenible de la tierra y sus recursos naturales, acordes con los procesos socioeconómicos que ocurren en el territorio. El concepto de espacio económico apela en este caso a las diversas áreas geográficas y eco sistémicas donde se desarrollan y realizan conjuntos de actividades económicas y sociales²

¹ Jaime Barrera. Investigador Instituto Sinchi y José Gabriel Jiménez C. Consultor Instituto Sinchi

² FAO 2007. Estrategia Intersectorial Agroambiental Regional: Secretaría Ejecutiva de la CCAD. Turrialba, Costa Rica, 11 y 12 de junio de 2007

Bien podríamos acercarnos a un concepto de **Agroambiente como: el uso sostenible del territorio, mediante sistemas de producción agrícola y de conservación que mejoran la competitividad, el bienestar humano y el manejo sostenible de la tierra y sus recursos naturales, además tiene una connotación intersectorial. Para ello, lo Agroambiental está relacionado con aspectos de seguridad alimentaria y reducción de la pobreza rural, la mitigación y adaptación al cambio climático, tiene un alcance sistémico con objetivos múltiples fundamentados en las dimensiones económica, social y ambiental de la sostenibilidad y reconoce las vulnerabilidades y las particularidades de los diversos paisajes que conforman la Amazonia.**

Es pertinente reiterar que el objetivo de las intervenciones agroambientales en la Amazonia es reducir la deforestación y la pobreza a través de la promoción de procesos productivos sostenibles que contribuyan a mejorar la calidad de vida de las poblaciones locales, a la conservación de la biodiversidad amazónica y al cumplimiento de la meta de deforestación neta cero en el 2020.

Entre tanto, lo agroambiental contribuye a estimular prácticas de manejo de la tierra y de otros recursos naturales apropiadas para la amazonia, a controlar los principales motores y causas de la deforestación y a su reducción neta a cero en el 2020, a la reducción de las emisiones de GEI, a coadyuvar en la restauración de los ecosistemas degradados, a mirar el bosque y la biodiversidad como un sistema productivo y a mejorar los medios de vida de la población local rural mediante sistemas productivos sostenibles que privilegian la conservación de los bosques y la competitividad regional.

En lo agroambiental la estructura productiva se comporta como agroecosistema, es diverso y no monocultivo, el bosque en la finca que se conserva en pie también aporta productos para la comercialización.

Un ejercicio colectivo y responsable de planificación integral del desarrollo rural con enfoque territorial y agroambiental en el marco de una ejecución oportuna, con calidad, seguimiento y monitoreo, permitirá, a través de su institucionalización y empoderamiento, generar impactos diversos y permanentes en el territorio y las familias, tales como: reducción de la deforestación y conservación de los bosques y la biodiversidad, inserción en los mercados de manera competitiva y con productos amazónicos, encuentro de saberes, fortalecimiento de la asociatividad y la gobernanza, la mitigación y adaptabilidad al cambio climático y la oferta de alternativas productivas y competitivas para el pos acuerdo.

Las intervenciones agroambientales aisladas son inviables, su sostenibilidad se hace muy difícil en las lógicas de las economías de escala. La asociatividad en las intervenciones agroambientales permite generar economías de escala en cuanto al costo de los tramites, compras unificadas, venta de excedentes, manejo compartido de equipos, herramientas e infraestructura de acopio y logística en general, etc. La formalización de la asociatividad no debe ser un condición para ser incluida una organización, esta debe ser al resultado de un proceso y la decisión libre, consensuada y apropiada con base en los beneficios que representa para el crecimiento social, cultural, económico y ambiental de sus asociados, lo cual implica un cambio en paradigmas en áreas como el crédito, la asistencia técnica y extensión rural, infraestructura y acceso a los bienes públicos. Motivar y educar para la cultura cooperativa, mutual, asociativa y comunitaria es responsabilidad que nos cabe a todos

los que actuamos en la Amazonia, siempre con un enfoque socio empresarial y no paternalista. (Ver Figura No 1).



Fuente: Instituto Sinchi

Figura No 1. Esquema Agroambiental

Las intervenciones agroambientales apuntan a la conformación de paisajes productivos sobre la base de la introducción, rescate o apropiación de sistemas de producción sostenibles dentro de una lógica de lectura del paisaje, estrato de intervención y ordenamiento territorial que promuevan la conservación de la biodiversidad y la generación de ingresos de las unidades productivas, para lo cual la apuesta es cumplir con los objetivos estratégicos en la conformación de paisajes productivos que se presentan en la Tabla No 1. El análisis incorpora todos los elementos con un criterio espacial –físico- de un sistema de producción rural dado por las unidades que lo conforman (componentes), denominadas parcelas o agro ecosistemas, incluidas áreas silvestres, paisajes no transformados o de baja intervención como bosques, esteros, rastrojos, entre otros, que pueden o no ser colindantes y que pueden ser o no aprovechables en el contexto de la sostenibilidad. (Barrera 2015).

Tabla No 1. Objetivos estratégicos de las intervenciones agroambientales a nivel predial

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EN FUNCIÓN DE LA CONFORMACION DE PAISAJES PRODUCTIVOS		
CONSERVACIÓN	FUNCIONES ECOSISTEMICAS	PRODUCCIÓN
Mantener la biodiversidad de los principales remanentes de bosque y de ecosistemas de agua dulce.	Aumentar el contenido de Carbono a partir del incremento de coberturas forestales por restauración, implementación de sistemas silvopastoriles y agroforestales.	Aprovechar la ventaja de involucrar especies que posean un potencial económico y que además proporcionen la garantía de calidad de vida de los pobladores, no solamente en cuanto a la rentabilidad económica, sino que asegure la nutrición y la disponibilidad de alimentos sanos
Mantener y recuperar el flujo permanente de servicios ecosistémicos críticos, principalmente la oferta y regulación hídrica en las cabeceras, aumento del contenido de carbono forestal, protección de suelos y productividad hidrobiológica.	Evitar liberaciones de Carbono a partir de la reducción de las tasas de deforestación.	Desarrollar acciones para mejorar y conservar la fertilidad de los suelos, mediante técnicas de agricultura orgánica y el manejo de la microbiota del suelo
Mantener y recuperar la conectividad de coberturas boscosas.	Incorporar medidas de adaptación al cambio climático en los sistemas de producción local.	Fomentar la utilización de árboles calificados económica y ecológicamente integrados a la producción, que deriven en incremento de la productividad, disminución de los procesos erosivos y obtención de beneficios económicos diversificados.

Fuente: Instituto Sinchi.

2. MÓDULO LÍNEA BASE

Se diseñó una herramienta de Línea Base identificando los siguientes criterios: Datos Generales del Encuestado, Dimensión Productiva y Ambiental, Dimensión Comercial y Agroindustrial y Dimensión Género y Juventud.

Se utiliza un formato con 73 preguntas abiertas y cerradas, las cuales se aplicaron en forma personal y en la sede, con el fin de proporcionar datos verídicos para la toma de decisiones.

Una vez terminada la mesa de trabajo realizada en San José del Guaviare el 20 de octubre de 2016, con la asociación se establecieron fechas para el desarrollo del proceso de Fortalecimiento Socioempresarial. Se realizaron las visitas establecidas con el representante legal y directivos donde la organización entrega RUT, Cámara de Comercio y Cédula del Representante Legal para poder realizar el proceso de inscripción.

Se establece una entrevista directa en la cual se solicita información relacionada con la historia del nacimiento de la organización, dificultades en el proceso, entidades con las que han tenido apoyo y se procede a diligenciar los formatos establecidos. Para fines de información se anexa el formato de Línea Base diligenciado conjuntamente con el consultor de Gestando, el Representante Legal y miembros de la Junta Directiva de cada una de las organizaciones.

2.1. DIMENSIÓN SOCIOECONÓMICA

La asociación ASCATRAGUA tiene cobertura en 93 veredas localizadas en las cuencas y afluentes del río Guayabero, en los municipios de San José del Guaviare en el departamento del Guaviare y Puerto Concordia, Puerto Rico, Vistahermosa y la Macarena en el sur del departamento del Meta. Un 40 % de las veredas son habitadas por comunidades indígenas. Los productores derivaban sus ingresos de cultivos ilícitos y actualmente se encuentran acogiéndose al programa de sustitución del cual recibirán un ingreso hasta de \$ 1.500.000 mensualmente por un término de un año, fecha límite para la sustitución del cultivo ilícito. La asociación no acopia ningún producto para comercializar o transformar.

2.2. DIMENSIÓN PRODUCTIVA

El restante 60 % de los asociados, no indígenas, cuentan con parcelas o fincas de un promedio de 10 hectáreas en las que cosechan cultivos tales como plátano, yuca, cacao y caña de azúcar, además de unas pocas cabezas de ganado.

2.3. DIMENSIÓN COMERCIAL Y AGROINDUSTRIAL

La asociación actualmente no realiza actividad comercial ni agroindustrial. Cada asociado comercializa sus productos hacia la plaza de mercado y en distintos supermercados del Municipio de San José del Guaviare.

2.4. DIMENSIÓN AMBIENTAL

Como asociación no han recibido capacitación de comportamientos ambientales, las fincas de asociados no cuentan con planes de manejo ambiental, las entidades encargadas de ese control no realizan visitas a los diferentes predios.

2.5. DIMENSIÓN GÉNERO Y JUVENTUD

La participación activa de la mujer es evidente en esta asociación ya que de un total de 150 asociados 70 de ellos son de sexo femenino. Tres integrantes de la Junta Directiva son mujeres, además al interior de la asociación se creó el Comité de Mujeres. Únicamente 8 personas menores de 21 años son asociados, según las directivas se le ha invitado a participar a los jóvenes pero aún se muestran apáticos a participar ya que no han notado actividad definida y progresiva en la asociación.

2.6. CONCLUSIONES

Después de recibir y procesar la información diligenciada del formato línea base, se concluye que la asociación no posee carta de navegación definida, la utilizan sus asociados como “escudo” de defensa ante posibles arremetidas del estado y otros actores al margen del ley. La asociación crea su centro de operación en el entorno socioeconómico y se convierte en una herramienta de lucha que les permite a las comunidades campesinas de la región del río Guayabero movilizarse exigiendo cumplimiento y respeto por los derechos humanos, buscando una vida digna para los moradores de esas tierras. ASCATRAGUA participa en el diseño de planes de desarrollo con la administración Departamental, igualmente a participado su Junta Directiva en tres foros cocaleros en San José del Guaviare, Puerto Cachicamo y Puerto Concordia, así como en giras de procesos pedagógicos en materia de derechos humanos y pedagogía de paz.

Se observa el actual momento como una oportunidad para la formulación del plan de negocio con el objetivo de encontrar fuentes de ingresos para la asociación y desarrollar su potencial agroempresarial con criterios de sostenibilidad.

2.7. ANEXO 1

- Encuesta Línea Base

3. MÓDULO DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

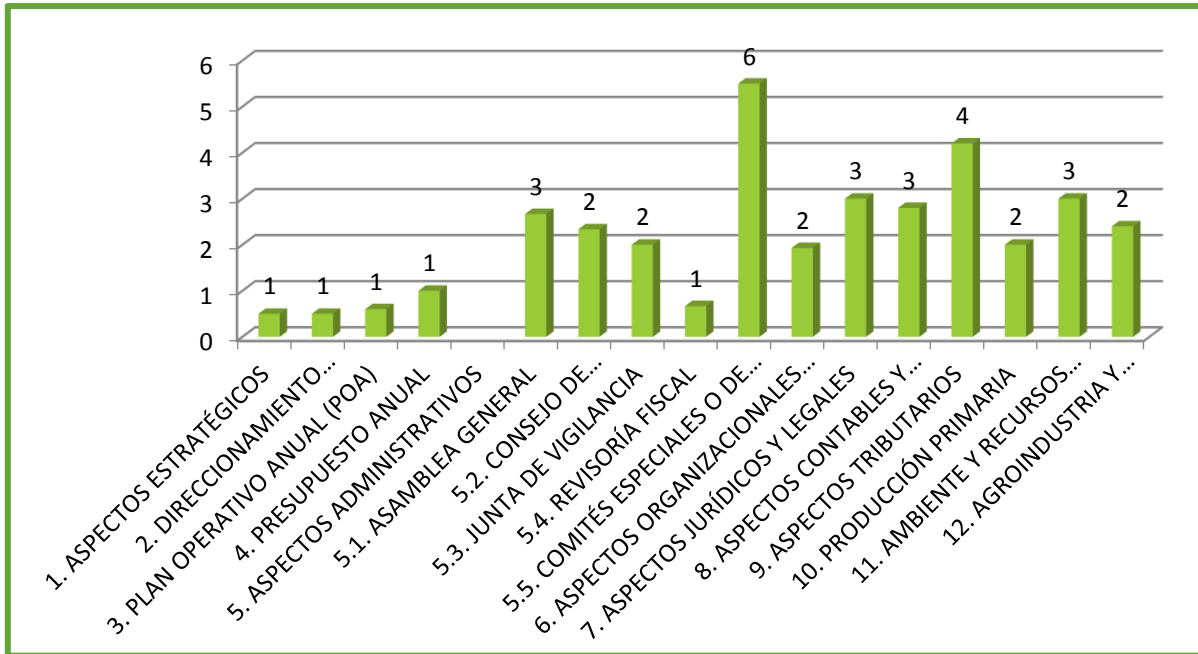
Con el Diagnóstico Situacional se realiza un análisis detallado a la organización para identificar los factores que están influyendo sobre la situación empresarial con el fin de proponer acciones viables y factibles para solución de los problemas existentes.

Las encuestas se diligencian a través de un formulario dividido en 11 preguntas cerradas las cuales a su vez tienen subpreguntas que se deben calificar y ponderar para obtener un resultado final. Se organizaron reuniones en la sede de la asociación con los representantes legales y directivos, con quienes se desarrollaron los siguientes temas: Aspectos Estratégicos, Direccionamiento Estratégico, Plan Operativo Anual (POA), Presupuesto Anual, Aspectos Administrativos, Asamblea General, Consejo de Administración o Junta Directiva, Junta de Vigilancia o Fiscal, Revisoría Fiscal, Comités Especiales o de Trabajo, Aspectos Organizacionales o de Recursos Humanos, Aspectos Jurídicos y Legales, Aspectos Contables y Financieros, Aspectos Tributarios, Producción Primaria, Ambiente y Recursos Naturales, Agroindustria y Comercialización.

Una vez calificado cada módulo, se procede a calcular un promedio ponderado y se gráfica la situación, que permite identificar en qué aspectos es fuerte la Asociación y en dónde se debe fortalecer. ASCATRAGUA con la aplicación del formato de Diagnostico Situacional obtiene una ponderación de 35 sobre 100 (Ver Figura No 2.)



Figura No 2. Ponderación variables diagnóstico situacional



3.1. ASPECTOS ESTRATÉGICOS

No se han definido ni establecido los aspectos estratégicos visión, misión ni valores y principios de la asociación.

3.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

No ha identificado el análisis interno y externo de la matriz DOFA, punto de partida para nuevos planes de negocio.

3.3. PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

Como hoja de ruta para los próximos 12 meses no existe.

3.4. PRESUPUESTO ANUAL

Como no tienen ingresos la asociación no cuenta con presupuesto anual.

3.5. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

3.5.1. Asamblea General

Realizan su Asamblea General cada año antes del 31 de marzo.

3.5.2. Consejo de Administración o Junta Directiva

La Junta Directiva se reúne cada 3 meses.

3.5.3. Junta de Vigilancia o Fiscal

El fiscal se reúne a la vez con la Junta Directiva cada tres meses.

3.5.4. Revisoría Fiscal

No tiene revisor fiscal.

3.5.5. Comités Especiales o de Trabajo

Únicamente se encuentran “activos” los Comités de Mujeres y de Afros, con 4 integrantes cada uno. Realizan actividades pro fondos tales como bazares, rifas, etc.

3.6. ASPECTOS ORGANIZACIONALES O DE RECURSOS HUMANOS

Se debe implementar organigrama, manual de funciones y manual de procesos administrativos.

3.7. ASPECTOS JURÍDICOS Y LEGALES

Presentan conocimiento en términos de economía solidaria, y cuentan con estatuto actualizado. Sin embargo no realizan registro ante la Súper solidaria.

3.8. ASPECTOS CONTABLES Y FINANCIEROS

La asociación contrata el servicio de un contador público para adelantar el balance anual, declaración de renta, IVA y retención en la fuente.

3.9. ASPECTOS TRIBUTARIOS

Presentan informes requeridos por la Dian por lo general en cero.

3.10. PRODUCCIÓN PRIMARIA

La asociación no adelanta actualmente ningún proceso productivo, por lo tanto no cuentan con estructura de ingresos y costos, y lógicamente tampoco manejan inventarios.

3.11. AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES

Han recibido alguna formación en conservación de recursos naturales, la cual la aplican en las parcelas de cada asociado.

3.12. AGROINDUSTRIA Y COMERCIALIZACIÓN

No se adelantan procesos de transformación o agroindustria.

3.13. ANEXO 2

- Ficha tecnica con su respectiva ponderacion y gráfico.
- Rut.
- Cámara de Comercio.
- Cedula del Representane Legal.
- Estatutos.

4. MÓDULO DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.1. METODOLOGIA

El 19 de enero de 2017 los profesionales de GESTANDO con la Junta Directiva de ASCATRAGUA y el Representante Legal se reunieron con el fin de realizar el taller de Direccionamiento Estratégico, el cual tenía como objetivo revisar los aspectos estratégicos de la asociación y colectivamente construir la matriz DOFA, que posteriormente se transforma en estrategias encaminadas al Fortalecimiento Empresarial con Enfoque Agroambiental.

4.2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA



La asociación ASCATRAGUA cuenta con una oficina sede compartida en el Municipio de San José del Guaviare en la carrera 23 No 10 -155, Barrio la Esperanza. El área de influencia cubre los Municipios de Puerto Concordia, Vista Hermosa, La Macarena y Puerto Rico. Con 25 veredas donde habitan sus asociados.

4.2.1. Relación de Veredas

Tabla No 2. Cobertura

VEREDAS	
MUNICIPIO PUERTO CONCORDIA	
· Bocas del Ariarí	· La Unión
· Caño Marimbas	· El Paraíso
· El Porvenir	· El Cafre
· El Tesoro	· La Cascada
· Palomas	· Caño Ceiba
· Los Andes	· Buenos Aires
· La Primavera	· Bella Vista
· Charco Carbón	· Bocas del Raudal
MUNICIPIO VISTA HERMOSA	MUNICIPIO LA MACARENA
· Nuevo Colombia	· La Esmeralda
· Caño Cabra	· La Catalina
· Caño San José	· El Oasis
· El Silencio	
· Tercer Milenio	
MUNICIPIO SAN JOSE DEL GUAVIARE	MUNICIPIO PUERTO RICO

VEREDAS	
Puerto Arturo	· Laguna Gringo
El Retiro	· La Reforma
La Carpa	· La Tigra
Los Naranjos	

Fuente: ASCATRAGUA

4.3. RESEÑA HISTORICA DE LA ORGANIZACIÓN

ASCATRAGUA es una asociación que nace en el año 2011 como respuesta organizativa de las comunidades de la región del Río Guayabero, la razón social obedece a la defensa de la tierra y el territorio como fuente de vida de quienes la trabajan y lo habitan. El radio de acción lo constituyen 31 veredas localizadas en las cuencas y afluentes en el Río Guayabero en los Municipios de San José del Guaviare, Departamento del Guaviare y Puerto Concordia, Vista Hermosa, Puerto Rico y la Macarena en el Departamento del Meta.

4.4. FICHA TÉCNICA

La organización, cuenta con 210 asociados, de los cuales 180 son hábiles y 30 están inhabilitados.

La asociación la integran 150 asociados hábiles. ASCATRAGUA se ha convertido en una verdadera instancia de lucha que le permite a las comunidades campesinas de la Región del Río Guayabero debatir las problemáticas del campo y exigir el respeto y cumplimiento de los derechos humanos, buscando siempre una vida digna para los moradores de estas tierras.

Actualmente la asociación se encuentra impulsando el ecoturismo comunitario, en la vereda Bocas del Raudal, así como el impulso de los estudios de capacidad de carga con miras aunar posible apertura de nuevos senderos ecológicos en el Municipio de Puerto Concordia –Meta. Hace parte de la mesa de concertación entre comunidades campesinas, Parques Nacionales Naturales, Gobierno Departamental y Municipios para trabajar en la concreción de alternativas sostenibles y rentables respecto a las problemáticas de la deforestación y cultivos ilícitos, entre otras, que afectan a comunidades que habitan al interior de los Parques Nacionales y pertenecen a la asociación.

Tabla No 3. Ficha Técnica

		FICHA TÉCNICA					
IDENTIFICACIÓN	Nombre y Sigla de la entidad participante:	asociación de campesinos trabajadores y productores de la región del río GUAYAVERO"ASCATRAGUA "					
	Tipo:	Cooperativa		Asociación		X	
	Número total de Asociados	150		No de Hombres		80 MUJERES 70	
	Actividad productiva:	AGRAPECUARIA					
	Fecha de constitución:	20/08/2014					
	NIT:	900754903-6					
	Nombre del Representante legal:	NOHORA NUBIA VAQUERO NIETO					
No. Documento de identificación:	31007021						
UBICACIÓN	Departamento:	GUAVIARE					
	Municipio:	SAN JOSE					
	Vereda:	PUERTO CACHICAMO					
	Dirección:	CARRERA 23 No 9-75 segundo piso barrio centro					
	Teléfonos:	3214820087					
<p>Descripción del Objeto Social: La asociación realizará actividades de bienestar social a sus asociados, relacionadas con la defensa de la tierra y el territorio como fuente de vida de quienes la trabajan, mediante el uso sostenible del territorio, la gerencia de proyectos y el acompañamiento permanente en el desarrollo de sus actividades productivas con enfoque agroambiental y de agro negocios</p>							

4.5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.5.1. Misión

Somos una organización de asociados y comunidades en general, habitantes de la región del mapa ASCATRAGUA, pequeños productores agrícolas con enfoque empresarial y agroambiental. La organización apoyará a sus asociados en trámites en salud, educación, bienestar social, reducción de la deforestación, desarrollo de sistemas productivos sostenibles y en el aprovechamiento sostenible de los bosques, priorizando en la mujer cabeza de familia y discapacitados. Igualmente, gestionara apoyos gubernamentales y/o privados y otros servicios integrales que favorezcan su actividad agropecuaria, ejecutando programas de protección del medio ambiente.

4.5.2. Visión

Seremos una asociación líder en innovación y apoyo a nuestros asociados de la región ASCATRAGUA en los departamentos del Guaviare y sur del Meta, generando los más altos aportes en capacitación, servicios y realización de actividades económicas, sociales y ambientales que privilegien la conservación de los bosques y competitividad de nuestros productos, situándonos en un primer lugar como asociación campesina de apoyo a nuestros asociados y sus familias.

4.5.3. Principios Corporativos

Se establecieron los siguientes principios corporativos:

- **Liderazgo:** Los líderes de los procesos son los agentes del cambio
- **Productividad:** Es el principio que permite que nuestro servicio sean mejores día tras día en el trabajo.
- **Cumplimiento:** Siempre deberá darse pronta respuesta a los requerimientos del cliente tanto interno como externo.
- **Eficacia:** Todo producto ofrecido por nuestra organización tiene como finalidad la satisfacción del cliente y del consumidor final

4.5.4. Valores

ASCATRAGUA entiende que para llevar a cabo su misión y avanzar hacia su visión de un mundo más justo, equitativo, sostenible y en paz, es necesario actuar y vivir ya desde nuevos valores y actitudes que lo hagan posible. Por ello, todas sus relaciones internas y externas, actividades y acciones se realizarán respetando los siguientes valores:

- **Ayuda mutua:** Se refiere al esfuerzo que los integrantes de una organización hacen por ayudarse a sí mismos por medio de la cooperación y a su vez ayudar los demás
- **Democracia:** Participación democrática de los asociados. nos se concibe una asociación sin democracia.
- **Igualdad:** En el poder decisorio y en los derechos. Derecho igualitario de elegir y ser elegidos, ser oídos en sus quejas, de ser involucrados en las decisiones.
- **Equidad:** Justicia, juego limpio y proporcionalidad, de modo que nadie resulte tomando ventaja a favor suyo y en detrimento de otros asociados.
- **Solidaridad:** para contra restar los malos efectos del egoísmo la asociatividad valora en sumo grado la solidaridad, mutualidad que hace posible la cooperación, la preocupación por los demás, el deseo de ayudar y servir a otros con alto grado de respeto y gran interés de unión para resolver los problemas propios y los de los demás.
- **Responsabilidad social y ambiental:** Le apostamos a la equidad en la distribución de los beneficios de nuestro quehacer asociativo y a hacer un uso y manejo sostenible de nuestros recursos naturales renovables, asegurando su permanencia y usufructo para nuestros hijos y demás generaciones

4.5.5. Análisis DOFA y Matriz Cruzada

En la tabla No 4 se presentan los resultados del análisis DOFA construido colectivamente con ASCATRAGUA, mientras que en la tabla No 5 aparecen los resultados de los cruces entre fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con miras a la proyección empresarial de la organización.

Tabla No 4. Resultado análisis DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANALISIS INTERNO		ANALISIS EXTERNO	
SOCIAL	SOCIAL	SOCIAL	SOCIAL
CREDIBILIDAD EN LA ASOCIACIÓN POR PARTE DE SUS ASOCIADOS.	FALLAS EN LA COMUNICACIÓN CON LOS ASOCIADOS.	SE PREVEA UNA AVANZADA EN EL SECTOR, POSIBLES ALTERNATIVAS PRODUCTIVAS.	NO HAY PROYECTOS PRODUCTIVOS.
CREDIBILIDAD EN EL MANEJO DE COMUNIDADES.			NO HAY MEDIOS DE TRANSPORTE A LAS VEREDAS.
BÚSQUEDA DE TRABAJO PARA LOS ASOCIADOS.			
FINANCIERA	FINANCIERA	FINANCIERA	FINANCIERA
NO HAY ENDEUDAMIENTO.	NO EXISTE HISTORIA CREDITICIA.	IMPLEMENTAR Y DEFINIR UN PLAN DE NEGOCIOS.	AUN NO HAN DEFINIDO PROYECTO QUE GENEREN INGRESOS.
CLIENTES	CLIENTES	CLIENTES	CLIENTES
ASOCIACIÓN RECONOCIDA EN LA REGIÓN.	NO HAY PROYECTOS PRODUCTIVOS.	ESTABLECER PORTAFOLIO DE SERVICIOS Y UNA IDENTIDAD DE LA ORGANIZACIÓN (LOGO)	
PRODUCCION	PRODUCCION	PRODUCCION	PRODUCCION
NO HAY PROYECTO PRODUCTIVO.	NO EXISTE PRODUCCIÓN.	DEFINIR PLAN DE NEGOCIO.	
	NO EXISTEN RECURSOS FINANCIEROS PARA ADELANTAR PROYECTOS AMBIENTALES.		

FORTALEZAS		DEBILIDADES		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
ANALISIS INTERNO				ANALISIS EXTERNO			
PROCESOS INTERNOS		PROCESOS INTERNOS		PROCESOS INTERNOS		PROCESOS INTERNOS	
CAPACITACIÓN Y FORTALECIMIENTO EN LABORES AGRÍCOLAS.		NO EXISTEN MEDIOS DE TRANSPORTE ADECUADO PARA MOVILIZAR LOS ASISTENTES A LAS CAPACITACIONES.					
TALENTO HUMANO		TALENTO HUMANO		TALENTO HUMANO		TALENTO HUMANO	
EXISTE PERSONAL CALIFICADO AL INTERIOR DE LA ASOCIACIÓN PARA ADELANTAR LABORES EDUCATIVAS.		FALTA APOYO INSTITUCIONAL PARA FOMENTAR LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN.					

Fuente: GESTANDO-ASCATRAGUA

Tabla No 5. Matriz Cruzada

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS - FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES -	ESTRATEGIAS – DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES -
SOCIAL		
	EXISTE LA POSIBILIDAD DE ALTERNATIVAS PRODUCTIVAS POR PARTE DEL ESTADO.	REALIZAR CAPACITACION EN LAS VEREDAS, PARA GENERAR UN IMPACTO MÁS GRANDE CON LOS ASOCIADOS DE BASE.
FINANCIERA		
	IMPLEMENTAR PLAN DE NEGOCIO	DEBATIR Y DEFINIR PLAN DE NEGOCIO Y PONERLO EN MARCHA.
CLIENTES		
	PORTAFOLIO PARA ADELANTAR PROYECTOS DE CAPACITACION EN TEMAS AGROAMBIENTALES, FINANCIEROS Y EMPRESARIALES.	OFRECER SERVICIOS DE CAPACITACION A DISTINTAS COMUNIDADES DE LA REGION.
PRODUCCION		
	DEFINIR PLAN DE NEGOCIO	PLAN DE NEGOCIO
PROCESOS INTERNOS		
	CAPACITACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE LABORES AGRICOLAS.	CAPACITACION EN LA SEDE DE LOS ASOCIADOS.
TALENTO HUMANO		
	PERSONAL CALIFICADO AL INTERIOR DE LA ASOCIACION.	CONTINUAR PROCESOS DE CAPACITACIÓN.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS - FORTALEZAS-AMENZAS-	ESTRATEGIAS – DEBILIDADES- AMENAZAS-
SOCIAL		

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS - FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES -	ESTRATEGIAS – DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES -
	APROVECHAR PRÓXIMA ASAMBLEA PARA DEFINIR FUTURO DE LA ASOCIACIÓN.	MEJORAR COMUNICACIÓN CON ASOCIADOS. SE BUSCA LA PARTICIPACION DE TODOS LOS ASOCIADOS
FINANCIERA		
	NO HAY ENDEUDAMIENTO BUSCAR IMPLEMENTAR PLAN DE NEGOCIO	ELABORACION DE PROYECTOS.
CLIENTES		
	BUENA IMAGEN DE ASCATRAGUA	GENERAR NUEVAS UNIDADES DE NEGOCIOS.
PRODUCCION		
	IMPLEMENTAR PROYECTOS DEFINIR PLAN DE NEGOCIO	PROYECTOS AMBIENTALES COMO NUEVAS UNIDADES DE NEGOCIOS.
PROCESOS INTERNOS		
	CAPACIDAD LABORAL MANO DE OBRA.	REALIZAR REUNIONES EN VEREDAS CERCANAS A LOS ASOCIADOS.
TALENTO HUMANO		
	PERSONAL CAPACITADO	BUEN APOYO INSTITUCIONAL PARA PROGRAMA DE CAPACITACION.

Fuente: GESTANDO-ASCATRAGUA

4.5.6. Objetivo General

La asociación realizara actividades de bienestar social a sus asociados, relacionadas con la defensa de la tierra y el territorio como fuente de vida de quienes la trabajan, mediante el uso sostenible del territorio, la gerencia de proyectos y el acompañamiento permanente en el desarrollo de sus actividades productivas con enfoque agroambiental y de agro negocios.

4.5.7. Objetivos Específicos

- Realizar actividades y programas que propendan por el desarrollo integral y gremial de los asociados.
- Desarrollar y apoyar investigaciones en temas relacionados directa o indirectamente con el objetivo principal de la asociación.
- Asociarse, fusionarse, participar en uniones temporales, consorcios y elaborar convenios con otras personas naturales y jurídicas que desarrollen el mismo o similar objeto.
- Gerenciar recursos a través de proyectos que permitan mejorar el bienestar humano, la competitividad y el uso sostenible de la tierra y los recursos naturales renovables.

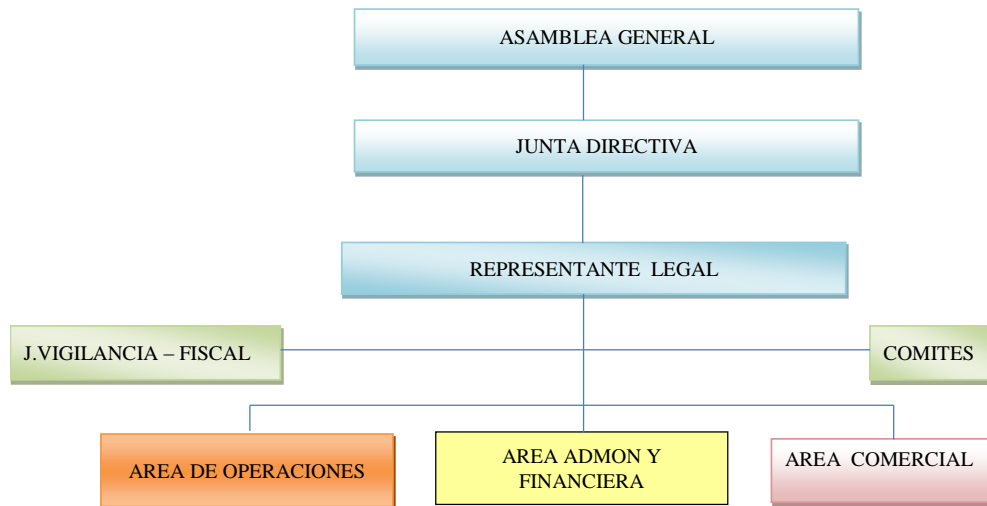
4.5.8. Áreas Claves

De acuerdo con la información recogida con el representante legal de la organización existe un (1) área en las que se debe poner atención al dirigir los procesos organizacionales:

**AREA
SOCIOAMBIENTAL**

- **Área Socio empresarial:** La asociación está dedicada a desarrollar trabajo organizativo con las comunidades de influencia referentes a la defensa y uso sostenible de la tierra, y el territorio como fuente de vida de quienes la trabajan. ASCATRAGUA ha sido participe del diseño de los planes de desarrollo de la administración departamental, mediante la articulación con la mesa de interlocución y acuerdo MIA–GUAVIARE y Sur del META. Igualmente ha participado en tres (3) foros cocaleros y desarrolla giras de procesos pedagógicos en materia de Derechos Humanos, pedagogía de paz y sustitución de cultivos, vereda a vereda.

4.5.9. Organigrama



4.5.10. Gestión

Tabla No 6. Tareas correctas y con problemas

TAREAS CORRECTAS	TAREAS QUE NO ESTAN SALIENDO BIEN
<ul style="list-style-type: none"> La asociación ASCATRAGUA goza de credibilidad entre los asociados y campesinos. Su Junta Directiva, el Representante Legal y un equipo pedagógico, permanentemente están informando y capacitando a las comunidades referente a políticas gubernamentales que tienen que ver con temas trascendentales para los campesinos de la región, como son la exclusión social política y económica en el marco del conflicto social y armado que se espera su solución de manera política, negociada y definitiva. 	<ul style="list-style-type: none"> ASCATRAGUA, como parte del desarrollo de su objetivo está el de velar por las comunidades y en especial a la defensa de la tierra, sustitución de cultivos y medio ambiente. Por tal razón no se ha logrado implementar proyectos productivos con enfoque agroambiental que coordine la asociación a favor de sus asociados. Se debe mejorar la comunicación con asociados. Falta participación de asociados en las asambleas generales y reuniones.

4.5.11. Registro Fotográfico



Actividad de Direccionamiento Estratégico con Junta Directiva ASCATRAGUA.

4.5.12. Conclusiones

- Ante la situación socioeconómica que viven los departamentos del Meta y Guaviare como territorios de alta influencia del conflicto armado, se ve como una oportunidad el proceso de paz para formular alternativas de desempeño de la asociación, ajustar y definir su plataforma estratégica, implementar direccionamiento estratégico y así definir el perfil de un plan de negocio.
- Establecer talleres de creatividad con los asociados y definir estrategias que apoyen a la asociación dirigiéndola a buscar oportunidades de crecimiento y desarrollo y fortalecerse con un negocio rentable, sostenible y comprometido con mejorar el nivel de vida de sus asociados, el uso y manejo sostenible de la tierra y los recursos naturales.

5. MÓDULO PLAN DE NEGOCIOS

EL Plan de Negocios de ASCATRAGUA se trabajó con el representante legal y los miembros de la Junta Directiva, buscando identificar claramente su modelo empresarial, a través de los componentes: Producto y/o Servicio, Mercado, Operaciones, Organización, Análisis de Riesgos, Económico-Financiero y Determinantes Ambientales, aplicando para ello el modelo CANVAS o lienzo del modelo de negocio, complementado con la Guía de Plan de Negocios de GESTANDO.

5.1. CLAUSULA DE CONFIDENCIALIDAD

Este Plan del Negocio es propiedad de ASCATRAGUA y se considera estrictamente confidencial. Contiene información que está destinada solamente para la persona a quien se transmite. Con el recibo de este plan, el destinatario reconoce y está de acuerdo en que:

- i) en caso de que el destinatario no se interese en este asunto, devolverá este documento, lo más pronto posible, a ASCATRAGUA en cabeza de su Representante NOHORA NUBIA BAQUERO a la dirección calle 18 No 29^a-36 Barrio Centro, San José del Guaviare.
- ii) el destinatario no copiará, enviará por fax, reproducirá, divulgará, o distribuirá este plan confidencial, en su totalidad o en parte, sin el expreso consentimiento por escrito de ASCATRAGUA.
- iii) toda de la información aquí contenida se tratará como material confidencial, con el mismo cuidado con que trataría cualquier material confidencial de su propia compañía.

Este documento no constituye una oferta de venta, o una solicitud de una oferta de compra. Este proyecto está vinculado a la Comunidad Empresarial Incubadora de Empresas de GESTANDO.

Plan de negocios provisto a: _____

Compañía: ASOCIACION DE CAMPESINOS TRABAJADORES Y PRODUCTORES DE LA REGION DEL RIO GUAYABERO ASCATRAGUA.

Dirección: Calle 9 D No 19-36 – San José Guaviare.

Fecha: 16 DE MAYO DE 2017.

DOCUMENTO ORIGINAL FIRMADO

FIRMA DEL REPRESENTANTE LEGAL ORGANIZACIÓN

5.2. INFORMACIÓN DE CONTACTOS

Para mayor información, comuníquese por favor con:

Nombre de la persona a contactar	NOHORA NUBIA BAQUERO NIETO
Cargo	Representante legal
Empresa / Proyecto	ASCATRAGUA
E-mail	Ascatragua
Teléfono	3214820087
Dirección	Calle 18 No 29A– 36San José Guaviare.

5.2.1. Órganos Directivos

Campo Mosquera Cilia Emma	Miembro Junta Directiva
Mahecha Herrera Yenny Paola	Miembro Junta Directiva
Quevedo Velásquez José Pascual	Miembro Junta Directiva
Vargas Rangel Pablo Antonio	Miembro Junta Directiva
Baquero Nieto Nohora Nieto	Miembro Junta Directiva – Representante Legal.
González Ramírez Albeiro Ramírez	Miembro Junta Directiva

5.3. CONCEPTOS CLAVES

- a) **Sacha Inchi:** Es una planta semileñosa y perenne, de la familia de las euforbiáceas. Es una planta hermafrodita, de crecimiento voluble, abundantes hojas y ramas, posee una altura de 2 m; hojas alternas y acorazonadas; flores pequeñas, blanquecinas, en racimo; fructificación capsular de 3 a 5 cm de diámetro, dehiscentes (4 - 5 - 7 cápsulas); fruto de color verde, marrón negruzco al madurar; semillas de color marrón oscuro, con notorias nervaduras ovales de 1,5 x 2 cm de diámetro, requiere tutor que debe tener altura de 2 m.
- b) **Copoazú:** Es originario de toda Amazonia oriental y centro de Sudamérica principalmente en Perú y Bolivia en la región norte de Brasil y al sur de Venezuela, su hábitat natural es el bosque tropical húmedo en terrenos altos no inundables, pH entre 6,0 y 6,5 y una temperatura entre 22 y 27 °C. En Bolivia su utilización es industrial ya que de él se fabrican manteca, licor y otros productos de exportación.
- c) **Maleza:** Cualquier especie vegetal que crece de forma silvestre en una zona cultivada o controlada por el ser humano como cultivos agrícolas o jardines. Esto hace que prácticamente cualquier planta pueda ser considerada mala hierba si crece en un lugar en el que no es deseable. Un ejemplo característico es el de la menta, que aun siendo una planta aromática, se considera indeseable en praderas de césped donde tiene tendencia a prosperar.

5.4. PRODUCTO Y/O SERVICIO

Para la ASOCIACION DE CAMPESINOS TRABAJADORES Y PRODUCTORES DE LA REGION DEL RIO GUAYAVERO ASCATRAGUA se identificaron tres productos principalmente:

1. Sacha Inchi
2. Copoazú
3. Madera

Los cuales se desprenden del cultivo y cosecha de sachá Inchi, en sus etapas iniciales, es decir a partir del año 1 se va a cultivar el producto de sachá inchi en su presentación de almendra o semilla aprovechable principalmente y para el año 2 se explotara el Copoazú como línea adicional de ingreso y finalmente la madera que por las características de la misma será aprovechable en un largo plazo pero para fines del presente plan de negocio no se tendrá en cuenta por la generación de ingresos en un futuro no susceptible a afectar la dinámica del negocio inicial.

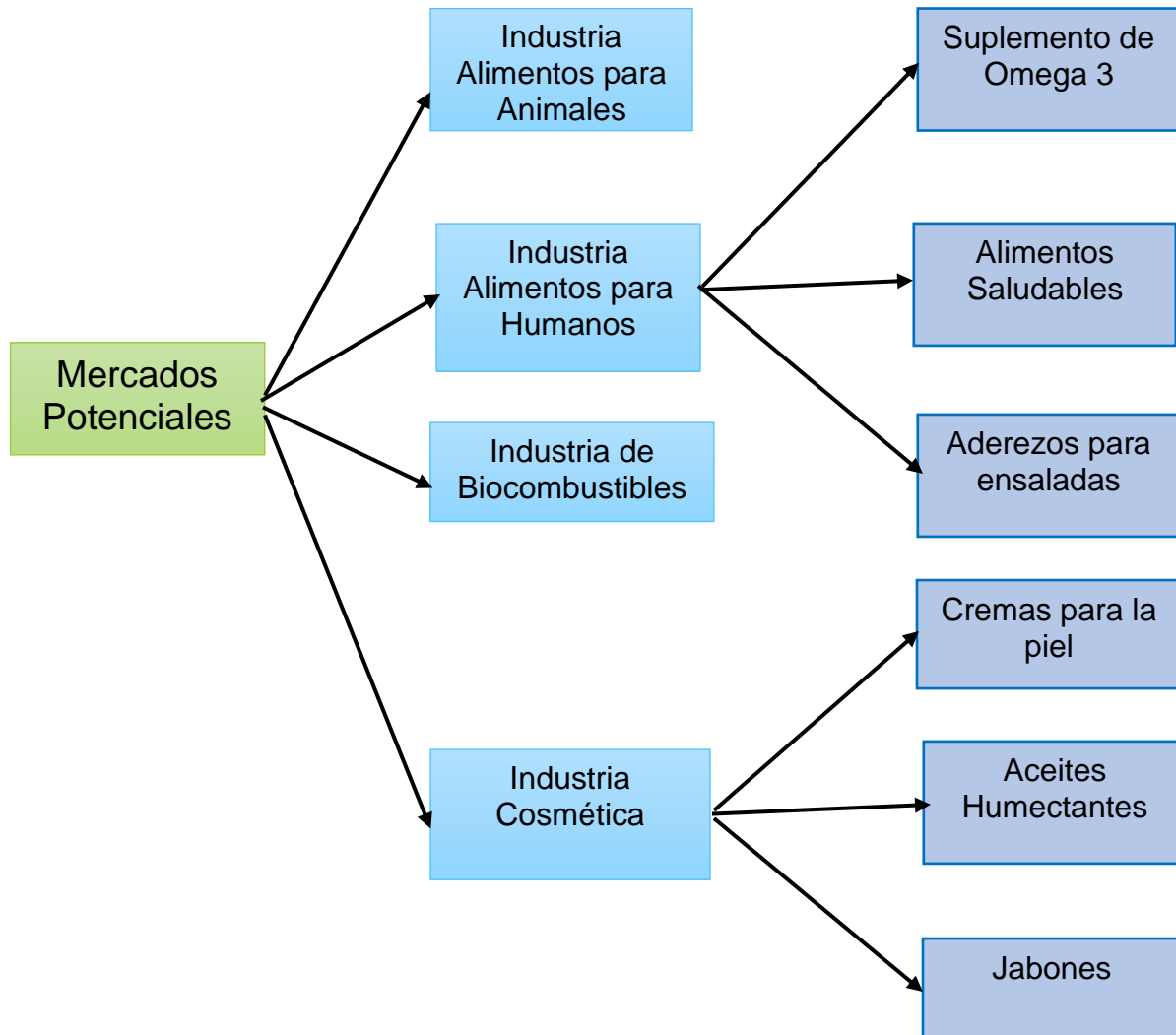
En la primera etapa de esta unidad productiva se concentrara en la producción de la semilla despulpada (Sacha Inchi) y la pulpa de fruta (Copoazú), es decir proveedores de materia prima como productor primario.

La almendra de Sacha Inchi es ovalada, de color marrón oscuro, ligeramente abultada en el centro y aplastada hacia el borde. El diámetro fluctúa entre 1.6 y 2.0 cm y 0,8 cm de espesor en el centro. Su cosecha se da a los primeros ocho meses, duplicándose su producción los primeros tres años, con una vida útil de la planta de diez años. Siendo esta la principal fuente de ingresos en la fases iniciales del proyecto.

5.4.1. Necesidad Identificada

En mercados nacionales como internacionales se utiliza la semilla o la almendra de Sacha Inchi, como insumo para la elaboración de diferentes tipos de productos en segmentos de mercados diversos por sus diferentes tipos de aplicaciones y bondades específicas propias de las necesidades de cada nicho de mercado como describiremos a continuación:

Como vemos en la Figura No 3 existen mercados con necesidades específicas de adquisición de las materias primas a base de Sacha Inchi, para la transformación en productos para consumidores finales, como veremos en el estudio de mercado desarrollado en el presente plan de negocio es importante para ASCATRAGUA concentrarse en los clientes pertenecientes a la industria Alimentos para humanos y para la industria cosmética ya que estos mercados aparte de su necesidad inherente de los cultivos cosechados poseen la característica principal que para satisfacer demandas locales deben importar el producto por no contar con productores locales que suplan sus demandas de producto a manera de materia prima.



Fuente: Gestando

Figura No 3. Mercados Potenciales

5.4.2. Líneas de Negocio

5.4.2.1. “Mazorca de Copoazú (*Theobroma Grandiflorum*)”



Es un árbol frutal tropical que se encuentra distribuido en forma silvestre en la cuenca de la Amazonía de los países de Brasil, Ecuador, Perú, Colombia y Bolivia. El mayor valor de esta planta lo constituyen sus frutos que son carnosos y de sabor agridulce agradable. Con la pulpa se elaboran bebidas, licores, compotas, dulces, gelatinas y otras golosinas. Además de cafeína, los frutos contienen teobromina, que es un alcaloide muy conocido por sus propiedades estimulantes.

Las semillas se encuentran en la región del Amazonas, las cuales contienen el cacao verdadero, y de ellas se obtiene el 45% de grasa blanca y aromática, que es digestiva para la especie humana. Del fruto también se aprovecha su semilla, que contiene porcentajes altos de proteína y grasa, para la preparación de cupulate, un producto con características similares al chocolate. La manteca de Copoazú posee propiedades emolientes y lubricantes de la piel, dejando un delicioso aroma.

5.4.2.2. “Sacha Inchi (*Plukenetia volubilis*)”



Cultivo Vereda Patio Bonito El Retorno

La Sacha Inchi conocida por la cultura Inca, se “redescubre” la planta y se inician investigaciones en el Perú en 1988 en la línea de mejoramiento genético con la recolección de información sobre diversos usos y modalidades del cultivo.

Se establecen cultivos pioneros en Colombia en los departamentos del Meta, Putumayo en Sopenetrán, Liborina, Barbosa y Bajo Cauca en Antioquia y actualmente en casi todos

departamentos de Colombia, con pisos térmicos que varían desde los 0 hasta los 2.600 msnm . El aceite natural de la semilla de sacha inchi, se caracteriza por tener en su composición química el más alto contenido de grasas insaturadas 92.7% y el más bajo contenido de grasas saturadas 6.5%.

El aceite de sacha inchi tiene el más alto contenido de ácido graso esencial linoleico, el cual es muy escaso en la naturaleza y es esencial porque el organismo humano no lo puede sintetizar a partir de otros alimentos, lo necesita para cumplir funciones fisiológicas vitales, es esencial para mantener la buena salud, su carencia genera deficiencias y diversas enfermedades.

Hasta la fecha el mejoramiento genético se viene realizando por empresas privadas, quienes cuentan con una unidad de Fito mejoramiento registrada ante el ICA; y poseen hoy 69 afecciones, cuatro géneros y tres variedades mejoradas

Probadas en algunos ambientes del país. El proceso de transformación lo vienen realizando empresas de Cundinamarca, Cauca, Caldas, Putumayo y Valle quienes hacen extracción de aceite virgen y extra virgen, una de ellas cuenta con un producto que recibió el galardón de “Antójate de Antioquia” como mejor producto gourmet en el 2010; para su proceso productivo las empresas garantizan la compra del 100 por ciento de la producción de los agricultores a través de un contrato futuro. También empresas peruanas como Agroindustrias Amazónicas,

Amazon Health Productos y Osho compran grano en Colombia para ser exportado a Perú e industrializado.

En la actualidad con recursos del Fondo Nacional de Regalías (SGR) se desarrolla en Antioquia por varias Universidades y empresas un proyecto denominado, “Investigación Técnico-Social de las Oleaginosas promisorias Higuierilla y Sacha Inchi con miras a su desarrollo agroindustrial”,

Usos

Producto alimenticio para consumo directo; como aderezo en la elaboración de ensaladas, bocados, salsas, frituras, confituras. etc.

Producto básico para la elaboración de cosméticos, cremas humectantes, medicinas, antioxidantes, antiinflamatorios.

Beneficios Potenciales

Antioxidante natural. Refuerza el sistema inmunológico. Contribuye a regular la presión arterial. Disminuye el metabolismo de la glucosa en la diabetes. Prevención de la arritmia y muerte súbita. Previene la artritis reumatoide, combate la colitis ulcerosa. Desinflama los bronquios. Combate la neumonía bacteriana y viral. Combate eczemas, psoriasis y acné. Efectos anti cancerígenos (colon, mama, próstata, pulmón) Reduce el colesterol y los triglicéridos. Excelente antiinflamatorio.

Principio Activo

Ácidos grasos del grupo Omega (El grupo Omega son ácidos grasos que nuestro organismo no puede producir, pero que resultan indispensables para nuestra salud).

Etapa de Desarrollo

En Colombia, por ser un país que posee cuenca amazónica obviamente ha existido de manera silvestre; pero al hablar del Sacha Inchi como cultivo, este es “originario” del Putumayo, ya que este departamento es limítrofe con Perú, país del que es nativo. De esta manera el Sacha Inchi ingresó por Putumayo y tuvo acogida en este sector de la Amazonía Colombiana. Se puede estimar una producción nacional de 685 hectáreas sembradas de sachá inchi principalmente en los departamentos de Putumayo, Antioquia y Cauca, sin desconocer que de forma silvestre lo encontramos en la región Orinoquia, Amazonia y en menor medida en el



Choco.

En el departamento del Guaviare se ha venido hablando del cultivo desde hace aproximadamente 6 años hasta el punto de incluirlo como uno de los cultivos promisorios en el plan de competitividad del departamento del año 2008, dadas las condiciones edafoclimáticas óptimas para su manejo, su comportamiento y rusticidad; sin embargo hasta la fecha solo se han realizado ensayos a baja escala sin llegar a cultivarlo bajo los parámetros establecidos por el cultivo.

Teniendo en cuenta lo anterior, la propuesta de ASCATRAGUA con base en los ensayos realizados en nuestra unidad productiva con buenos resultados, se pretende implementar 10 hectáreas de Sacha Inchi en condiciones naturales garantizando una producción limpia, sin químicos, con abonos e insecticidas orgánicos contribuyendo de esta manera con la protección del medio ambiente y la dinamización económica de la región.

5.4.3. Licencias, Permisos, Patentes

En Colombia no son susceptible de patente o de derechos de exclusividad el cultivo de la Sacha Inchi ya que es un producto obtenido naturalmente sin una intervención química genética o de otra índole proporcionada por el hombre, así que su cultivo cosecha y comercialización se realiza con los lineamientos de libre mercado, además de que son cultivos lícitos permitidos por la legislación colombiana actual las familias pertenecientes a la asociación ASCATRAGUA poseen la experiencia y el terreno, con características óptimas para su producción, por lo cual son reconocidos en la región (región del río Guayabero) por ser productores de este tipo de cultivos por lo tanto poseen el derecho de producción de cualquier cultivo aprovechable y en este caso la Sacha Inchi sin requerir un permiso adicional o partículas, por ultimo por ser proveedores de materia prima en estado natural y no someter el

producto a transformaciones importantes en su proceso de fabricación no requiere licencias de funcionamiento o de comercialización obligatorias.

5.5. MERCADO

Como se ha podido identificar hasta el momento, ASCATRAGUA se concentrara en ser proveedor de materias primas para empresas transformadoras en productos finales para consumidores finales e intermedios, así que para poder implementar estrategias efectivas de mercado se proponen desarrollar los siguientes objetivos en el plan de mercadeo.

- Identificar y definir el mercado potencial nacional así como el mercado objetivo al que se va a enfocar el mercadeo inicialmente.
- Describir la oferta de la Sacha Inchi en Colombia y su impacto en la suplación de la demanda.
- Conocer los principales competidores en la cadena productiva.
- Definir los clientes detalladamente en términos de hábitos de consumo y características del sector.

Estos objetivos se consideran claves en la implementación del plan de negocio propuesto por lo tanto para hacer una exploración de los mismos se abordan las siguientes descripciones:

5.5.1. Análisis del sector

Desde su re-descubrimiento el Perú ha tomado la delantera como el principal país productor y comercializador de productos derivados del sacha inchi en especial el aceite, entre las principales empresas oferentes de este país se encuentran:

- Industrias SISA SAC
- Agroindustrias Amazónicas S.A.
- Olivos del Sur SAC
- Agro Omega 3 SAC
- Promociones e Inversiones RODA S.A.
- Amazonic Nature Supply SAC
- Amazonic Sun E.I.R.L.
- Reátegui Hidalgo Lincoln
- Agro Selva
- Pakari Agro
- Negocios Agroindustriales Loreto SAC

Estas empresas se mencionan ya que inciden directamente en el mercado nacional pues son los principales proveedores de materia prima como la que la empresa pretende comercializar. Se encuentran ubicadas por supuesto en su mayoría en la región amazónica y aprovechan el sustento de los cultivos para su comercialización a nivel local e internacional y por su

proximidad compartida con la región amazónica colombiana se ubica como uno de los principales destinos de dichas cosechas de cultivo.

Por otro lado encontramos a los productos locales que en algunos casos también son los mismos transformadores en productos terminados así que la dinámica en el sector puede ser en sentido de competidor – cliente.

5.5.2. Análisis del mercado

La almendra de Sacha Inchi en Colombia cuenta con un mercado definido e identificado en donde para entrar en la cadena se plantea iniciar como productor primario, buscando un aliado comercial con el conocimiento y experiencia en el sector de tal manera que nos asegure la compra de nuestro producto, se estudia la posibilidad de realizar una alianza con Asoproagro para que inicialmente adquiera la producción ya que ellos ya poseen acopio rural y maquina despulpadora, además tienen los aliados comerciales con quienes trabajan desde hace 5 años. Ese tema se abordó en la reunión de las dos asociaciones y donde el representante legal de ASOPROAGRO se compromete con el apoyo integral incluyendo la comercialización del sachu inchi producido por los asociados de Ascatragua y así con este apoyo, alcanzar los niveles óptimos de producción y de conocimiento del sector saltar al segundo eslabón de la cadena como acopiador regional y/o transformador.

ASCATRAGUA se ubica en el eslabón primario, siendo necesario acudir a empresas ubicadas en el segundo eslabón y de esta manera llegar al consumidor final con un producto de excelente calidad y así generar un sinnúmero de beneficios a las personas que intervienen en el proceso.

Mercado Internacional: Las exportaciones de aceites se pueden identificar con la partida arancelaria del sistema armonizado número 151590, la cual hace referencia a: “Las demás grasas y aceites vegetales fijos, incluido el aceite de jojoba, y sus fracciones, incluso refinados, pero sin modificar químicamente” (Rosero, 2015). Dentro de los principales mercados podemos identificar los siguientes cinco: Estados Unidos, Francia, Alemania, Bélgica y Reino Unido. Para obtener estos se tiene en cuenta: el valor de importaciones del producto (en dólares), el crecimiento de las importaciones del producto del año 2013 al 2014, se identificó el principal proveedor de aceite en cada país, la participación de las exportaciones Colombianas del producto, el arancel general y el arancel preferencial para Colombia, las restricciones, el medio de transporte que se puede emplear directamente hasta cada país, el PIB del año 2014 (en dólares), el PIB per cápita del mismo año, la inflación del año 2014, el desempleo, el sistema de gobierno y el riesgo de no pago.

El mercado del Sacha Inchi en Colombia está conformado por aquellos clientes que consumen el aceite y otros que lo consumen en su forma básica, es decir la tostada del Sacha Inchi, similar al maní, que se vende fundamentalmente en establecimientos naturistas. Por otro lado, las empresas más representativas que abastecen con el aceite de Sacha Inchi al mercado nacional fundamentalmente en el putumayo y al internacional son: Agroindustrias Amazónicas, seguida por Negocios peruanos Agroindustriales Loreto SAC, Agro Omega 3 e Industrias Roda, respectivamente. Las ventajas comparativas para el crecimiento de la demanda interna están dadas por las propiedades alimenticias y curativas del Sacha Inchi que, a su vez, guardan relación directa con las tendencias en las preferencias de los consumidores.

Hay un crecimiento significativo en el mundo y en nuestro país, en preferir en el consumo los productos light o dietéticos.

Comportamiento histórico de la demanda A partir de enero de 2013, el aceite de sacha inchi dejó de formar parte de la lista de los llamados “Novel Food”¹ en Europa. Esto generará nuevas y mayores oportunidades para su comercialización, ya que no sólo será aplicado en la industria cosmética. Cabe señalar que si bien su uso como alimento ha sido recientemente permitido, el aceite de sacha inchi ya habría conquistado el exigente paladar de los europeos desde 2004. Ese año el aceite de Sacha Inchi elaborado por la empresa “El Cacique”, ganó la medalla de Oro en el Concurso Internacional Gourmet – Aceites del Mundo, organizado en el marco del Salón Foods & Goods en Paris. En 2010, volvieron a recibir dicho premio.

Tabla No 7. Importaciones Mundiales de Sacha Inchi

Importaciones Mundiales de Sacha Inchi

RK	Pais Socio	US\$ (millones)					Volumen (TN)					Precio Ref. 2013
		2009	2010	2011	2012	2013	2009	2010	2011	2012	2013	
1	España	18	21	28	28	36	7,430	10,207	13,030	13,837	15,001	2.4
2	Paises Bajos	17	14	17	33	33	9,622	8,872	7,531	12,710	11,263	2.9
3	Alemania	8	8	8	12	26	2,273	2,041	1,715	4,472	11,095	2.3
4	Marruecos	9	11	14	12	16	398	612	737	622	746	21.9
5	Bélgica	5	7	13	13	15	2,249	4,334	7,214	7,688	7,311	2.0
	Subtotal	57	61	80	97	126						
	Mundo	95	106	144	148	172						

Fuente: Trademap
Elaboración: Inteligencia de Mercados – PROMPERU

Fuente: Euromonitor Internacional, citado en Chirinos, 2009

Proyección de la Demanda En base del estudio de aceites comestibles realizado por Euromonitor Internacional (citado por Chirinos, 2009). Se puede afirmar que los volúmenes de ventas de aceites y grasas se pueden presentar una reducción en una tasa de 1% anual en promedio. La margarina y los aceites regulares continuarán perdiendo ventas en la medida que crezca la preocupación por la salud que llevará a incrementar las ventas de los aceites funcionales. Como resultado de esta combinación de factores, el volumen de consumo de aceites tiende a reducirse en 3,2% por año. Son clientes potenciales todas las personas que se preocupan por su salud así como las empresas que comercializan los productos light o dietéticos.

La distribución de tales productos se hace a través de las casas naturistas o de los autoservicios. Estos puntos de venta están dirigidos a las personas que por el ritmo de trabajo o la vida intensa que llevan están propensos a adquirir dolencias y males, y pueden ser víctimas de ataques al corazón, gastritis, ansiedad, tensión y depresión, entre otras; personas que trabajan en oficinas, no hacen deporte y consumen muchas calorías y grasa saturada, dolencias que no diferencian edades, sexos, ni mucho menos niveles socio-económicos. Estas personas,

al adquirir conciencia de su situación, se preocupan en consumir alimentos dentro de la tendencia bio (productos naturales que carecen de elementos químicos). Esta es una tendencia muy acentuada de estos tiempos, ya que quienes están preocupados por tener una vida saludable siempre están revisando qué alimentos consumir y cuáles evitar, tratan de consumir alimentos ricos en sustancias que eviten ciertos males peligrosos como la insuficiencia respiratorias, las cardiopatías, buscando sobre todo que fortalezcan el sistema inmunológico que es el encargado de combatir a los agentes como hongos, virus y bacterias que causan enfermedades. Este mismo sistema reforzado también evita el estrés y el envejecimiento, por esto los clientes actuales y potenciales son aquellos que tienen la tendencia de prevenir y luchar contra los males indicados, quienes valorizan cada vez más el origen del producto y sus condiciones de producción que son los factores que determinan las cualidades del producto. Consumidores en países como Estados Unidos son cada vez más conscientes de la necesidad de una alimentación sana y equilibrada para evitar problemas de salud. Originalmente, los consumidores de alimentos orgánicos eran personas con educación superior e ingresos altos, concentradas en ciudades universitarias o en las dos costas. Ahora, las principales cadenas de alimentación han decidido entrar en el mercado de estos productos lo que ha permitido su difusión a otros estratos económicos.

Por lo que la información nos puede aclarar que la extracción de los principales componentes de los derivados de Sacha Inchi son beneficiosos para mercados emergentes en Colombia al aprovechar la región compartida de modo parecido a como lo hacen en Perú principal productor y comercialización de los productos de Sacha Inchi.

5.5.3. Mercado Objetivo

Para la determinación de los mercado objetivo se trató de acercar las principales necesidades que tienen los clientes homogéneos y determinar sus perfiles para poder estandarizar el tipo de producto requieren para sus producciones y poderlo conciliar con las capacidades y las expectativas productivas que la organización posee, así que en este orden de ideas se buscó clientes con las características de: importar materia prima proveniente de Perú en forma de semillas, almendras y de propio aceite procesado para su transformación final en Colombia; requerimientos con periodicidad alta en las estacionalidades del año por ejemplo mes, bimestre semestre etc. y por último que su abastecimiento dependa de productores y no de cultivos propios o que si poseen dichos cultivos no sean suficientes para cubrir sus demandas, para este fin la organización pudo acceder a diferentes bases de datos y según el perfil definido claramente se logró transcribir un listado de clientes específicos.

En Colombia encontramos empresas que demandan semilla para transformar y ofrecen aceite de sachá inchi como:

- Agroindustrias Sacha Inchi de Colombia (Putumayo)
- Agroindustrias ECHZ (La Hormiga, Putumayo)
- Industrias ECHA (San Miguel, Putumayo)
- Ecoinchi – Puerto Asís-Putumayo
- Frutyamazonicos – Puerto Caicedo – Putumayo
- Colegio agropecuario – Manuel Pinzón - Fusagasugá

- Topicoil de Colombia – Bogotá
- Casa naturista los conquistadores - Fusagasugá
- Omega Oils de Colombia (Medellín, Antioquia)
- Biorefineria S.A.S (Medellín, Antioquia)
- Laboratorio SOLUNA (Copacabana, Antioquia)
- Amazon Purity (Putumayo)

Entre otros y de los cuales se pudo lograr acercamiento efectivo y se logró unos primeros acuerdos comerciales puntuales con las siguientes empresas con negociaciones de precio definidos obtenidos de condiciones propias del mercado y de la inelasticidad de la demanda:

Tabla No 8. Aproximación Acuerdos Comerciales

EMPRESA	REPRESENTANTE	PRECIO OFRECIDO X KILO	PUNTO DE ENTREGA DEL PRODUCTO
FRUTIAMAZONICOS S.A.S	Pedro Cubillos	\$ 6.000	Bogota D.C
INDUSTRIAS ECHZ	Edwin Chamorro	\$ 5.500	Bogota D.C
COLEGIO AGROPECUARIO FUSAGAZUGA	Padre Umberto/Rector	\$ 6.000	Bogota D.C

Fuente: Gestando

5.5.4. Competidores

Siendo la competencia los productores de almendra de Sacha Inchi ubicados en los departamentos de Putumayo, Antioquia, Amazonas, Caquetá y Meta dirigen su producto al segmento de empresas industriales ubicadas en el segundo eslabón de la cadena donde a nivel nacional podemos identificar 10 de ellas las cuales deben importar semilla para abastecer el mercado nacional. El principal segmento son la empresas transformadoras de la semilla, que basado en los datos del mercado y proporcionada por la misma industria encontramos un faltan en la oferta de semilla Sacha Inchi, es allí donde ASCATRAGUA identifico la oportunidad de negocio con el objetivo de iniciar unos cultivos de dicha semilla en la región.

En la actualidad hay poca producción del aceite de Sacha Inchi en Colombia, sin embargo, el producto es comercializado en Colombia en forma directa a través de la firma Nacional de Sacha Inchi, Omega Oils de Colombia, Agroindustrias La Dorada y Prome SAS, Biorefineria S.A.S (Grupo Sacha Colombia).

El precio de la almendra de Sacha Inchi siendo esta del eslabón primario de la cadena, cuenta con un precio fluctuante de acuerdo a la dinámica e interés de los industriales y comercializadores quienes determinan el precio para los productores; contando en la actualidad con precio pagado de \$6.000 Kilo

5.5.5. Productos Sustitutos

Siendo el sacha inchi una semilla oleaginosa que se usa en la industria cosmética, farmacéutica, alimentaria, suplementos nutricionales para humanos, animales y la producción de biodiesel podemos encontrar productos sustitutos como:

- Aceite de oliva: es un aceite vegetal de uso principalmente culinario que se extrae del fruto recién recolectado del olivo denominada aceituna. Casi la tercera parte de la pulpa de la aceituna es aceite, y por esta razón desde muy antiguo se ha extraído fácilmente su aceite con una simple presión ejercida por un primitivo molino (almazara). Su uso es fundamentalmente culinario, pero se ha empleado para usos cosméticos, así como cotidianos en las lámparas de aceite.
- Aceite de canola: El aceite de canola se obtiene de las semillas molidas de las plantas de canola. Estas semillas contienen alrededor del 44 por ciento de aceite, más de la mitad que los frijoles de soya. Este gran porcentaje de aceite viene en un pequeño paquete; las semillas de canola son diminutas y similares a las semillas de amapola, aunque tienen un color café neoráceo. Una vez molidas, los restos de la semilla, que son ricos en proteína, se usan como alimento para ganado.
- Aceites Gourmet: Se les denomina aceites gourmet y destacan dentro de la gastronomía como una variedad de aderezos que, combinados adecuadamente con los ingredientes de un platillo, provocan una explosión de sabores en el paladar.

5.5.6. Ventajas Competitivas

La principal ventaja competitiva de la organización radica en la capacidad de reaccionar a eventuales subidas productivas y a su sólida estructura solidaria ya que la organización cuenta con integrantes productores con experiencia consolidados en familias que agrupan a más 25 unidades productivas individuales con número de integrantes mayores a 3 individuos con lo cual se abarca un gran número de hectáreas a disposición de la organización además de contar con personal calificado comprometido durante todo el año.

Otra ventaja competitiva es que por su impacto social de tipo solidario la subordinación de la organización no está dada en términos de empleado – empresario sino una relación de asociado y asociado por lo que las ganancias son por el bien de la organización integralmente y no de tipo individual o privado.

La explotación de los cultivos en la región tiene características similares a los que se produce con sus pares Peruanos así que las condiciones especiales de producción de los cultivos son los esperados a la calidad que espera el mercado para este tipo de producto.

Por último los precios de los productos de valor por kilo están dentro de los parámetros del mercado dejándolos a nivel competitivo a comparación de la competencia.

5.5.7. Participación en el Mercado

A partir de los acercamientos comerciales con fines investigativos se determinó que es importante garantizar la venta de las cosechas antes de hacer inversiones en cultivos para lo cual se llegó a un acuerdo comercial de venta con tres principales clientes que están ya dispuesto a comprar la totalidad de la producción.

Tabla No 9. Potenciales Clientes

EMPRESA	REPRESENTANTE
FRUTIAMAZONICOS S.A.S	Pedro Cubillos
INDUSTRIAS ECHZ	Edwin Chamorro
COLEGIO AGROPECUARIO FUSAGAZUGA	Padre Umberto/Rector

Fuente: Gestando

Esto cambiando con la proyección de cultivar inicialmente 10 hectáreas de Sacha Inchi y sabiendo que estandarizadamente una hectárea cultivada de Sacha Inchi, según datos proporcionados por Asoproagro; produce en el primer año de cultivo, de 1.200 a 1.400 kilo/grano, y en el segundo año es de 2000 kilos /grano, así pues la participación será de 12 ton en el primer año y de 20 ton en el segundo siendo esta la participación en el mercado en volumen en los dos primeros años de producción, para las 10 Hectáreas bases disponibles.

5.5.8. Proyecciones de Venta

Según los datos suministrados en el estudio de mercado y apoyados en Asoproagro podemos decir que el valor del kilo esta en \$6.000 y cruzado con la información de producción el ingreso será:

Tabla No 10. Proyección Ventas Sacha Inchi

VALOR KILO	\$ 6.000	AÑO 1	AÑO2
Nº HECTAREAS	10		
	Kilos/grano	1.200	2.000
	INGRESO/ HEC	\$ 7.200.000	\$ 12.000.000
	TOTAL	\$ 72.000.000	\$ 120.000.000

Fuente: Gestando

Esto según los estándares ya definidos en cultivos de este tipo y en condiciones normales con una vida útil de 8 años por hectárea por lo cual utilizaremos este modelo obtenido de la prueba piloto ya realizada en una hectárea en campo real:

Tabla No 11. Proyección Ventas arreglo agroforestal

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8
Producto 1- Estrella de Sacha Inchi	Kilos	960	2.400	3.072	3.072	3.072	3.072	3.072	3.072
	Precio Unitario	\$ 3.000	\$ 3.120	\$ 3.245	\$ 3.375	\$ 3.510	\$ 3.650	\$ 3.796	\$ 3.948
	Valor Total	\$ 2.880.000	\$ 7.488.000	\$ 9.968.026	\$ 10.366.747	\$ 10.781.416	\$ 11.212.673	\$ 11.661.180	\$ 12.127.627
Producto 2 - Copoazu	Kilos	0	8100	8100	8100	8100	8100	8100	8100
	Precio Unitario	\$ 0	\$ 246	\$ 256	\$ 266	\$ 277	\$ 288	\$ 299	\$ 311
	Valor Total	\$ 0	\$ 0	\$ 2.072.304	\$ 2.155.196	\$ 2.241.404	\$ 2.331.060	\$ 2.424.303	\$ 2.521.275
Producto 3 - Madera	M3	0	0	0	0	0	0	0	0
	Precio Unitario	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Valor Total	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL ANUAL		\$ 2.880.000	\$ 7.488.000	\$ 12.040.330	\$ 12.521.943	\$ 13.022.820	\$ 13.543.733	\$ 14.085.483	\$ 14.648.902

Notamos que su comportamiento es muy similar a los datos suministrados por el estado del arte tradicional en este caso los de Asoproagro.

5.5.9. Estrategias de Mercadeo

1. De precio: la estrategia que la organización de baso fue principalmente en la suministrada por el mercado natural del cultivo de la Sacha Inchi donde se mantuvo un precio similar a los estándares del mercado e incluso menos según las negociaciones preliminares realizados con los potenciales clientes
2. De promoción: En este sentido la organización detecto que la promoción de los productos radica en la preventa. Es decir ofrecer el producto y realizar las ventas antes de iniciar con el cultivo e inclusive antes de la cosecha ya que depende de fluctuaciones cambiantes del mercado y así se minimizan los riesgos de perdida de producción y adicionalmente se mantiene una política clara de precio mientras se cristaliza la producción de venta.
3. De distribución: Es claro que los clientes son transformadores de materia prima, para tal fin ya se tienen adelantados y cotizados los servicios de transporte a los principales puntos de acopio en las diferentes ciudades del país y se determinó el valor del trasporte desde las diferentes veras hasta un punto de recogida general en la cabecera municipal y de ahí a las ciudades principales donde se encuentran los clientes, de acuerdo a la cotización de los transportadores de carga, el recorrido de la unidad productiva a la ciudad de San José se estima en \$70.000 tonelada y el recorrido San José hasta el punto de entrega en la ciudad de Bogotá en \$110.000 tonelada.

5.6. OPERACIÓN

5.6.1. Generalidades del Cultivo

El Sacha Inchi es una planta hermafrodita, de rápido crecimiento, crece desde los 100 hasta los 1500 msnm, una humedad relativa promedio de 78% y una temperatura media de 26°C. Si la intensidad de luz es baja, la planta necesita mayor número de días para completar su ciclo vegetativo. Existe mayor fructificación cuando se encuentra plenamente expuesta a los rayos solares. Sus frutos son cápsulas que poseen de 4 a 7 lóbulos (puntas) dentro de los cuales se encuentran las semillas o almendras, que son ovaladas, de color marrón oscuro, ligeramente abultadas en el centro y achatadas hacia el borde.

5.6.2. Estrategias Operacionales

El cultivo de Sacha Inchi se adapta a diferentes tipos de condiciones climáticas, sin embargo exige 4 factores que influyen directamente para su crecimiento, desarrollo y producción. Entre los factores que tienen mayor importancia en el cultivo destacan los siguientes:

- **Precipitación:** El Sacha Inchi necesita un adecuado y continuo suministro de agua para un buen proceso fisiológico como la floración, maduración de frutos y llenado de semillas, que se ven afectados por la falta de humedad en el suelo. En tiempos secos es necesario aplicar riegos; pero hay que tener en cuenta que lluvias prolongadas por varios días ocasiona mortandad de plantas en plena producción. La precipitación óptima oscila desde los 1000 y 1700 mm/año.
- **Temperatura:** Las altas temperaturas ocasionan caídas de flores, frutitos recién formados y maduración prematura de frutos. El cultivo del sacha inchi prospera desde los 10 hasta los 36°C, siendo el óptimo entre 22 y 32°C.
- **Altitud:** El Sacha Inchi crece desde el nivel del mar hasta más de 2100 msnm (metros sobre el nivel del mar).
- **Luminosidad:** Hay una mayor fructificación cuando la planta se encuentra en plena exposición a los rayos solares. A bajas intensidades de luz la producción disminuye.

5.6.2.1. Costos de Fabricación

Tabla No 12. Instalación y sostenimiento parcela de una hectárea

RUBRO DE COSTO: MANO DE OBRA	1 año		
	Jornales	V/unit	V/Total
1. Establecimiento del cultivo			
Trazado	4	\$ 35.000	\$ 140.000
Ahoyado para tutores (70 por jornal)	7	\$ 35.000	\$ 256.500
Ahoyado para Copoazu	3	\$ 35.000	\$ 105.000
Ahoyado para maderables	2	\$ 35.000	\$ 70.000

RUBRO DE COSTO: MANO DE OBRA	1 año		
Instalación de tutores (70 por jornal)	7	\$ 35.000	\$ 245.000
Instalación alambre	6	\$ 35.000	\$ 210.000
Ahoyado para Sacha Inchi	8	\$ 35.000	\$ 280.000
Aplicación Correctivos abono orgánico	4	\$ 35.000	\$ 140.000
Siembra de Sacha Inchi	5	\$ 35.000	\$ 175.000
Siembra de Copoazu	2	\$ 35.000	\$ 70.000
Siembra de maderables	2	\$ 35.000	\$ 70.000
Cerramiento lote	4	\$ 35.000	\$ 140.000
Construcción caseta abonos orgánicos	4	\$ 35.000	\$ 140.000
SUBTOTAL	58		\$ 2.041.500
2. Manejo y sostenimiento del cultivo	Jornales		
Control de malezas (3 por año)	15	\$ 35.000	\$ 525.000
Control fitosanitario	4	\$ 35.000	\$ 140.000
Fertilización	4	\$ 35.000	\$ 140.000
Resiembras	2	\$ 35.000	\$ 70.000
Apuntalada o Amarre Aéreo	11	\$ 35.000	\$ 385.000
Podas de formación (Sacha, copoazu y maderable)	12	\$ 35.000	\$ 420.000
SUBTOTAL	48		\$ 1.680.000
3, Cosecha y Beneficio (Mano Obra)			
Cosecha	12	\$ 35.000	\$ 420.000
Selección y empaque (800 Kgrs)	12	\$ 35.000	\$ 420.000
TOTAL	24		\$ 840.000
TOTAL RUBRO M.O	130		\$ 4.561.500

Fuente: Asoproagro

Tabla No 13. Relación general de insumos establecimiento de 1ha

5. INSUMOS	1 Año		
	Cant	V/unitario	V/Total
Semillas			
Plántula Sacha	581	\$ 2.000	\$ 1.162.000
Plántulas Copoazu	297	\$ 3.000	\$ 891.000
Plántulas maderables	82	\$ 2.000	\$ 164.000
Insumos (bocachi)			
Melaza (bulto de 30 kg)	3	\$ 20.000	\$ 60.000
Levadura (Kg)	2	\$ 23.000	\$ 46.000
Insumos (caldo súper 4)			

5. INSUMOS	1 Año		
	Cant	V/unitario	V/Total
Melaza (bulto de 30 kg)	2	\$ 20.000	\$ 40.000
Cal (bulto de 50 kg)	2	\$ 30.000	\$ 60.000
Sulfato de cobre (Kg)	5	\$ 17.000	\$ 85.000
Sulfato de zinc (Kg)	5	\$ 12.000	\$ 60.000
Sulfato de magnesio (Kg)	5	\$ 6.000	\$ 30.000
Ácido bórico (Kg)	5	\$ 14.000	\$ 70.000
Tela de toldillo (mt)	2	\$ 7.800	\$ 15.600
Angeo plástico (Mt)	2	\$ 2.500	\$ 5.000
Hilasa (cono)	1	\$ 14.000	\$ 14.000
Otros insumos			
Roca fosfórica (Bulto por 50 Kgr)	12	22.000	\$ 264.000
Grapa corta	10	7.000	\$ 70.000
Alambre liso triple acerado Calibre 12 (ML)	3.520	270	\$ 950.400
Mecanizada terreno (pases de rastra)	3	150.000	\$ 450.000
Tutores (postes en madera rolliza de 2.30mts de 5cm de diámetro)	176	\$ 8.000	\$ 1.408.000
Tutores (postes en madera de 2.30mts de 10cmx10cm)	128	\$ 12.000	\$ 1.536.000
Análisis de suelos	1	\$ 100.000	\$ 100.000
Caseta para preparación de abonos orgánicos			
Columnas de madera 10x10cm x 2,50m	2	22.000	\$ 44.000
Columnas de madera 10x10cm x 3m	2	26.000	\$ 52.000
Cumbreras de 8x5cm x 5m	2	22.000	\$ 44.000
Cumbreras de 8x5cm x 3m	3	18.000	\$ 54.000
Bajantes de 5x5cm x 5m	3	12.000	\$ 36.000
Teja zinc x 3mts cal # 33	10	26.000	\$ 260.000
Lona verde (mts)	15	2.200	\$ 33.000
Puntilla de 3.1/2" (Lbs.)	2	3.800	\$ 7.600
Puntilla de 2" (Lbs.)	2	3.800	\$ 7.600
Herramientas, equipos y elementos para el cerramiento del lote			
Bomba aspersora Clásica 20 litros. Royal Cóndor	1	280.000	\$ 280.000
Tijera podadora manual	1	25.000	\$ 25.000
Caneca plástica azul de 55 galones con tapa y aro para preparación de fertilizantes	1	150.000	\$ 150.000
Rollos de alambre de púas por 500 mts.	4	180.000	\$ 720.000
Postes para cerramiento predio de 10 x 10 Madera, de 2,2 mts	100	12.000	\$ 1.200.000
Grapas corta, para cerramiento predio	3	7.000	\$ 21.000

5. INSUMOS	1 Año		
	Cant	V/unitario	V/Total
Transporte de materiales e insumos San José- centro veredal y plántulas	1	\$ 400.000	\$ 400.000
TOTAL INSUMOS 1 PARCELA			\$ 10.815.200

Fuente: Asoproagro

Total instalación e insumos parcela de una hectárea.. \$ 15.376.700

Tabla No 14. Valor manejos y sostenimiento de cultivo por un año.

2. MANEJO Y SOSTENIMIENTO DEL CULTIVO	Jornales		Valor
Control de malezas (3 por año)	12	\$ 35.000	\$ 420.000
Control fitosanitario	6	\$ 35.000	\$ 210.000
Fertilización	3	\$ 35.000	\$ 105.000
Resiembras			
Apuntalada o Amarre Aéreo			
Podas de formación (Sacha, copoazu y maderable)	6	\$ 35.000	\$ 210.000
SUBTOTAL	27		\$ 945.000
3, Cosecha y Beneficio (Mano Obra)	Jornales	V/unitario	V/Total
Cosecha	30	\$ 35.000	\$ 1.050.000
Selección y empaque (800 Kgrs)	10	\$ 35.000	\$ 350.000
TOTAL	40		\$ 1.400.000
TOTAL RUBRO M.O	67		\$ 2.345.000

Fuente: Asoproagro

5.6.2.2. Sistema Productivo

A. Control de Malezas

La maleza está formada por plantas que compiten por espacio, agua, luz y nutrientes, dificultando el crecimiento del sacha inchi. Es necesario realizar la limpieza manual de maleza con machetes y con equipos mecánicos como las guadañas.

El material vegetal cortado se debe colocar en las calles del cultivo para hacer sombra y disminuir la proliferación de maleza, mejorar la retención de humedad y disminuir la erosión. Los residuos de cosechas, podas y control de maleza deben utilizarse en la producción de compost.

El desmalezado debe realizarse cada 3 meses y con mayor frecuencia si las lluvias son constantes, ya que favorece el crecimiento de las malezas compitiendo por los nutrientes del suelo. Esta labor toma mayor importancia en los primeros meses de la plantación.

Sanidad del Cultivo de Sacha Inchi

El cultivo de Sacha Inchi, como cualquier otro, es atacado por diversas plagas que causan daños y enfermedades. Las enfermedades o daños en los cultivos son causados por diversas plagas que son favorecidas por factores como la humedad y la temperatura, así como por el mal manejo agronómico para lo cual se optará a la elaboración y aplicación de preparados orgánicos.

B. Cosecha

A los 8 meses después de la siembra, se puede observar los primeros frutos maduros e iniciar la cosecha. Es a partir de los 9 meses que ya podremos obtener un mayor volumen y tener



cosechas cada 15 a 20 días. Ésta tarea se realiza usando canastas; recogiendo sólo las cápsulas que se encuentran de color marrón y que aún permanecen en la planta. Se debe evitar el recojo de las semillas (almendras), que han caído al suelo por la característica de dehiscencia que tiene el fruto (expulsión de las semillas cuando han alcanzado la madurez); pues ellas están contaminadas y dañarían el lote producido, además no cosechar las cápsulas verdes o que aún no han alcanzado la madurez completa.

C. Post cosecha

Después de la cosecha se procede al secado, extendiendo el producto sobre una manta o era de cemento. El tiempo promedio de exposición al sol es de 6 a 8 horas, lo que dependerá de la intensidad del sol y el contenido de humedad del producto.

Secado

Los frutos o cápsulas cosechadas, deben pasar al secado, el cual se puede realizar bajo cobertores o directamente al sol, tomando cuidado en la limpieza necesaria que corresponde para un producto alimenticio, la humedad se debe reducir hasta un 12% antes de pasar al descapsulador.

Descapsulador

La trilla o descapsulador consiste en el descascarado de los frutos. Según el Instituto Nacional de Investigación Agraria (INIA) San Martín, dependiendo del eco tipo, entre 43% y 55% está constituido por semilla seca y entre 45% y 57% por cáscara. En la experiencia de Agroindustrias Amazónicas el 50% es cascara y el 50% semilla. El proceso de descapsulador se realiza en máquinas especialmente diseñadas por la empresa, para separar la cáscara de la cápsula de las semillas de sachá inchi.



Proceso de secado de la estrella de sachá inchi.

5.6.2.3. Procesos

Elección del Terreno

El terreno donde se pretende instalar el cultivo es ligeramente plano, de tipo franco arenoso con buena presencia de materia orgánica, que permitirá una buena filtración evitando los encharcamientos.

Preparación del Terreno

Teniendo en cuenta que el terreno ha venido siendo utilizado para la siembra de maíz, yuca y plátano, con rastrojos bajos; se procederá a machetear toda la vegetación y limpiar el terreno, realizar repique de los tallos y restos vegetales para facilitar su descomposición los cuales se distribuirán uniformemente sobre la superficie del suelo, para formar una cobertura vegetal que al descomponerse aporte nutrientes al suelo; evite la erosión y el brote temprano de las malezas.

De la Plantación

Teniendo en cuenta que en los territorios del departamento del Guaviare predominan las tierras planas o ligeramente onduladas, siendo la primera la predominante en el área donde se desarrollara el proyecto, se utilizarán distancias de 3 metros entre plantas y 3 metros entre hileras permitiéndonos una densidad de 1.111 plantas por hectárea con la utilización de tutores muertos de madera de 9.5cm x 9.5cm x 2.30mts de alto con dos filas de alambre; la primera a

1 metro del suelo y la segunda a 2 metros, a una distancia de 6 metros entre postes y 3 metros entre hileras dándonos como resultado 523 tutores o postes.

Ahoyado

En los puntos donde irán las Sinchinas se procede a realizar hoyos de 25x25x25 cm, el cual se debe remojar con caldo bordelés para realizar el proceso de desinfección del suelo y así eliminar hongos en la tierra que puedan afectar la plantación.

Siembra

Se realiza la desinfección de las semillas remojándola en agua con ceniza durante 12 horas con la finalidad de eliminar pequeños organismos adheridos a las semillas. La siembra se realizará utilizando los dos tipos (siembra directa e indirecta) de tal manera que nos permita minimizar costos sin arriesgar el proceso de prendimiento.



5.6.2.4. Fertilización

A pesar de que el Sacha Inchi crece en diferentes condiciones de suelo, como todo cultivo, requiere nutrientes para incrementar las cosechas. Es importante tomar en consideración la fertilidad del suelo para la frecuencia y cantidad de abonamiento. Con este fin, se realizó el análisis de caracterización físico y química del suelo donde se implementara la plantación. Se utilizaran productos orgánicos producidos en la finca como bocachi, bioles, preparados de ají, ajo etc.

El uso de materia orgánica y de productos minerales orgánicos contribuye a proteger el ecosistema, disminuye el uso de productos tóxicos y constituye una buena práctica del biocomercio.

- Fertilización del hoyo: La dosis de aplicación estimada será de 1 kilogramo de bocachi y 100 gramos de roca fosfórica por planta ya que los suelos presentan pH menor de 4,5.
- Fertilizaciones complementarias del suelo: Se aplicaran dosis de 0,5 kilogramos de bocachi (véase la preparación en el anexo) y 100 gramos de roca fosfórica por planta dos veces al año, al inicio y al final de la época de lluvias.
- Fertilizaciones foliares: Se utilizaran productos foliares como bioles (véase la preparación en el anexo), al menos cada 90 días como complemento de las fertilizaciones del suelo, para incrementar las cosechas y disminuir las enfermedades y las plagas.

5.6.2.5. Riego

➤ Sistema a utilizar en el proyecto

Dadas las condiciones de nuestro departamento con una precipitación mono modal, con un promedio de 2.800 mm anuales; un nivel de evotranspiración de 1.170 mm de media anual y 84,2% de humedad relativa promedio; condiciones favorables para los requerimientos del cultivo no tendría necesidad de riego según conclusiones de Frutyamazonicos en su visita de campo, sin embargo haciendo un análisis de costo de los distintos sistemas de riego existentes en el mercado y las exigencias hídricas permanentes del cultivo; se decide por la implementación del sistema de riego por goteo para lo cual se tomara el agua una fuente permanente al lado del lote, se llevara hasta el centro del cultivo donde se plantea dividir el lote en dos mitades para irrigar el lote de forma alterna.

➤ Podas

Se realizan para obtener plantas bien conformadas, vigorosas y fuertes. Distribuyendo las ramas en el tutor se obtendrán buenas cosechas, mejoran la aeración y permiten un buen ingreso de los rayos solares a toda la planta. La materia orgánica —ramas y hojas— obtenida como producto de las podas debe acomodarse sobre las calles como colchón para abonar el suelo e impedir la proliferación de malezas.

➤ Poda de formación

Se eliminan las ramas o guías que crezcan a una altura menor de 50 centímetros del suelo. Se deben dejar dos ramas para guiarlas sobre la espaldera o tutor. Esta poda se realiza a 60 días en siembra directa. Es importante mencionar que se debe formar una horqueta con solo dos ramas que se guían sobre la espaldera o tutor.

➤ Poda de producción

Se eliminan las ramas secas, enfermas e improductivas para facilitar el crecimiento de ramas de buena producción. Se deben cortar las guías y ramas improductivas que no presenten frutos para impulsar el desarrollo de las ramas productivas. Esta poda se realiza cuando la planta empieza a producir, cada 30 a 60 días luego de la cosecha. Hay que evitar que las ramas lleguen al suelo; se debe dejar libre una altura despejada mínima de 20 centímetros entre el suelo y la rama. Así mismo, conviene evitar el crecimiento de guías que se enlacen entre filas.

5.6.2.6. Capacidad De Producción

La capacidad productiva está dada en el supuesto de:

HECTAREA	AÑO 1	AÑO2
Kilos/grano	1.200	2.000

Esto según los datos suministrados por Asoproagro en cultivos de este tipo. La meta es llegar a los 20 ton por cosecha teniendo una capacidad instalada de 10 hectáreas y habiendo realizado una primera cosecha de prueba prototipo.

5.6.2.7. Inventario

Dentro del estudio de mercado que se realizó, se determinó la factibilidad de vender la producción incluso antes de ser cosechada lo que implicaría una producción por demanda del producto y no quedarían en la mayoría de los casos, según las negociaciones comerciales adelantadas, excedentes de producción o producto que se deba almacenar fuera de las ventas proyectadas.

Por lo tanto no habrá un manejo de inventario de producto terminado ni de producto en proceso significativo que afecte la unidad productiva en términos de pérdida de producto o sobrecostos de mantenimiento de los inventarios.

5.6.2.8. Abastecimiento

Una ventaja de la ubicación de proyecto en plena región tropical de Guaviare es la facilidad de obtención de las semillas de Sacha Inchi ya que son de fácil compra y venta en la región y por la experiencia que posee la unidad productiva es autosuficiente en este insumo fundamental para la iniciación del cultivo como tal.

Los demás insumos a los que haya lugar según las características del terreno como los abonos, o la cal entre otros, son popularmente usados en la región y no representan un riesgo de desabastecimiento importante.

5.6.2.9. Localización

Específicamente en la región del río guayabero en el departamento del Guaviare en Colombia, una región de clima tropical húmedo con condiciones naturales específicas para la producción de Sacha Inchi.

5.7. ORGANIZACION

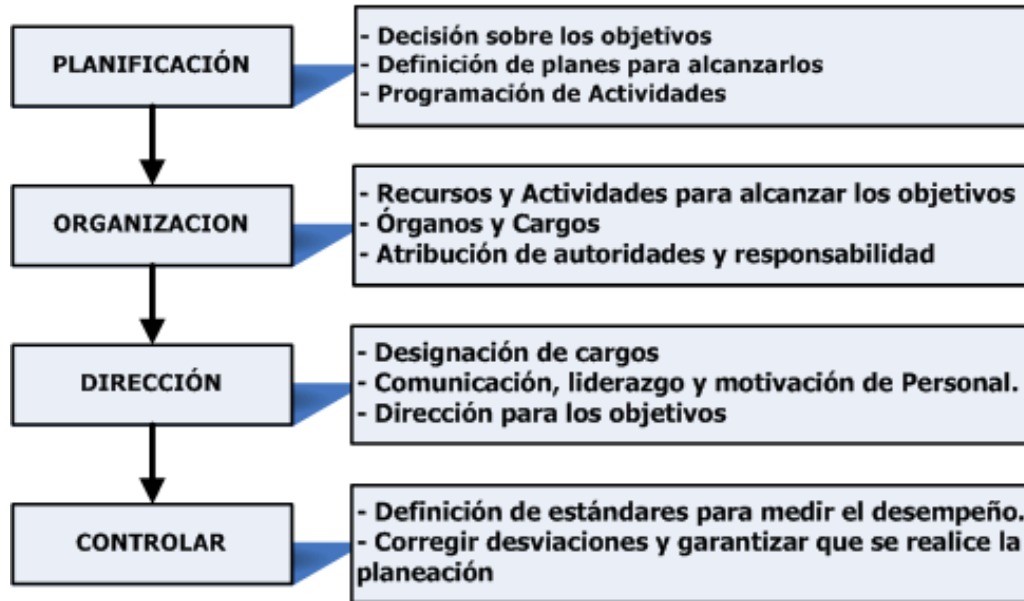
ASCATRAGUA, es una asociación que nace en el año 2011 como respuesta organizativa de las comunidades de la región del Río Guayabero, la razón social obedece a la defensa de la tierra y el territorio como fuente de vida de quienes la trabajan y lo habitan el radio de acción lo constituyen 25 veredas localizadas en las cuencas y afluentes en el Río guayabero en los Municipios de San José, Puerto Concordia, Vista Hermosa, Puerto Rico y la Macarena en el Departamento del META.

5.7.1. Áreas Funcionales

El proceso administrativo es la unión de las funciones que se deben llevar a cabo para el buen desarrollo de la administración de una empresa, estas se pueden explicar de la siguiente forma:

- La planeación es decir por adelantado lo que se va a hacer, cómo y cuándo hacerlo, quién lo va a hacer. Es el paso de donde se está en el tiempo y a donde se quiere llegar.

- La organización es la definición de los recursos que se utilizarán para lograr los objetivos propuestos, de dónde saldrán estos recursos, cuáles serán los cargos desempeñados y que responsabilidades tendrá cada persona.
- Dirigir es la designación de cada cargo, la exposición de los objetivos y metas a todo el personal y la ejecución del liderazgo.
- Control es el seguimiento, y la definición de estándares para medir el desempeño de las actividades, y garantizar el cumplimiento de los objetivos.
- La evaluación es la cuantificación del nivel de cumplimiento de los objetivos y metas.



Fuente: GESTANDO

Figura No 4. Áreas Funcionales

5.7.2. Personal Requerido

Tabla No 15. Personal

ÁREA	2015	2016	2017	2018	2019
Administrativa	0	0	1	2	2
Mercadeo y ventas	0	0	0	1	1
Producción	0	0	0	2	3
Áreas transversales	0	0	0	1	1

Fuente: Gestando

NOTA: Se trata de un proyecto nuevo, donde la mano de obra es el núcleo familiar y en la medida que se desarrolla la etapa de establecimiento, beneficio y transformación. El mantenimiento lo realiza el asociado con el apoyo máximo de dos de sus hijos, para una hectárea de agroforestería.

5.8. ANÁLISIS DE RIESGOS

Tabla No 16. Riesgos

RIESGO	PROBALIDAD	IMPACTO	ESTRATEGIAS
Falta de compromiso de las familias beneficiarias.	Baja	Bajo	Realizar un proceso de la selección y entrenamiento antes de ingresarlos.
Plagas o enfermedades que afecten el cultivo.	Baja	Medio	Asegurar una asistencia técnica y acompañamiento permanente
Lluvias que afecten el cultivo.	Bajo	Bajo	Prevenir con limpia de canales y drenajes.
Baja en el precio de compra	baja	Bajo	Se almacena la semilla en un lugar adecuado evitando la humedad.

Fuente. Gestando

5.9. ECONÓMICO FINANCIERO

5.9.1. Supuestos Económicos

Se utilizó una información macroeconómica basada en el DANE y su comportamiento histórico en los últimos años y proyectado linealmente a cinco años posteriores en el desarrollo del proyecto, no obstante se mantuvieron variables aplicadas a proyecciones del proyecto en el caso de los costos, por encima del crecimiento nacional mientras que los precios y las unidades vendidas se mantuvieron por debajo del crecimiento nacional, con el fin de darle una visión más pesimista en términos de escenario financiero y mucho más realista a la hora de implementar el modelo de negocio.

Tabla No 17. Supuestos Macroeconómicos

Variables Macroeconómicas	Un.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inflación	%	3,00%	3,43%	3,63%	3,48%	3,30%
Devaluación	%	4,40%	4,58%	4,50%	4,34%	4,47%
IPP	%	2,71%	3,51%	3,72%	3,80%	3,50%
Crecimiento PIB	%	4,40%	4,58%	4,44%	4,60%	4,70%
DTF T.A.	%	4,13%	4,96%	5,35%	5,11%	4,86%

Fuente: DANE

Tabla No 18. Flujo De Inversiones

Inversiones (Inicio Período)		
Terrenos	\$	0
Construcciones y Edificios	\$	0
Maquinaria y Equipo	\$	3.000.000
Muebles y Enseres	\$	0
Equipo de Transporte	\$	0
Equipos de Oficina	\$	0

Fuente: Gestando-Ascstragua

Tabla No 19. Flujo de Egresos

Costos Variables Unitarios		AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Materia Prima (Costo Promedio)	\$ / unid.	2.427,0	2.524,0	2.625,0	2.730,0	2.839,2
Mano de Obra (Costo Promedio)	\$ / unid.	4.698,3	4.886,2	5.081,7	5.284,9	5.496,3
Materia Prima y M.O.	\$ / unid.	7.125,3	7.410,3	7.706,7	8.014,9	8.335,5
Otros Costos de Fabricación						
Otros Costos de Fabricación	\$	3.500.000	3.640.000	3.785.600	3.937.024	4.094.505
Costos Producción Inventariables						
Materia Prima	\$	75.236.000	81.766.485	88.863.816	96.577.195	104.960.095
Mano de Obra	\$	145.647.000	158.289.160	172.028.659	186.960.746	203.188.939
Materia Prima y M.O.	\$	220.883.000	240.055.644	260.892.474	283.537.941	308.149.034
Depreciación	\$	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Agotamiento	\$	0	0	0	0	0
Total	\$	221.083.000	240.255.644	261.092.474	283.737.941	308.349.034
Margen Bruto	\$	9,01%	8,13%	7,25%	6,35%	5,45%
Gastos Operacionales						
Gastos de Ventas	\$	2.300.000	2.392.000	2.487.680	2.587.187	2.690.675
Gastos Administración	\$	1.000.000	1.040.000	1.081.600	1.124.864	1.169.859
Total Gastos	\$	3.300.000	3.432.000	3.569.280	3.712.051	3.860.533

Fuente: Gestando

Tabla No 20. Flujo de ingresos

Total Ventas		AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Precio Promedio	\$	7.837,7	8.072,9	8.315,1	8.564,5	8.821,4
Ventas	unid.	31.000	32.395	33.853	35.376	36.968
Ventas	\$	242.970.000	261.520.760	281.487.869	302.979.468	326.111.951

Fuente: Gestando

Tabla No 21. Servicio de la deuda

Impuestos		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Renta						
Patrimonio	\$	9.957.420	19.324.876	27.931.616	35.582.634	42.055.834
Renta Presuntiva sobre patrimonio Liquidado	%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Renta Presuntiva	\$	0	298.723	579.746	837.948	1.067.479
Renta Liquida	\$	15.087.000	14.193.115	13.040.515	11.592.452	9.807.878
Tarifa Impuesto de Renta	%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%
Tarifa a pagar sobre impuesto renta(Según ley 1429)	%	0,00%	0,00%	25,00%	50,00%	75,00%

Fuente: Gestando

Tabla No 22. Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	242.970.000	261.520.760	281.487.869	302.979.468	326.111.951
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	220.883.000	240.055.644	260.892.474	283.537.941	308.149.034
Depreciación	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	3.500.000	3.640.000	3.785.600	3.937.024	4.094.505
Utilidad Bruta	18.387.000	17.625.115	16.609.795	15.304.503	13.668.411
Gasto de Ventas	2.300.000	2.392.000	2.487.680	2.587.187	2.690.675
Gastos de Administración	1.000.000	1.040.000	1.081.600	1.124.864	1.169.859
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos	0	0	0	0	0
Utilidad Operativa	15.087.000	14.193.115	13.040.515	11.592.452	9.807.878
Otros ingresos					
Intereses	0	0	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	15.087.000	14.193.115	13.040.515	11.592.452	9.807.878
Impuesto renta +CREE	5.129.580	4.825.659	4.433.775	3.941.434	3.334.679
Utilidad Neta Final	9.957.420	9.367.456	8.606.740	7.651.018	6.473.200

Fuente: Gestando

Tabla No. 23. Balance General

BALANCE GENERAL	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo						
Efectivo	3.000.000	12.287.000	21.550.535	29.965.391	37.324.068	43.390.512
Cuentas X Cobrar	0	0	0	0	0	0
Provisión Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Insumos	0	0	0	0	0	0
Inventarios de Producto en Proceso	0	0	0	0	0	0
Inventarios Producto Terminado	0	0	0	0	0	0
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados	0	0	0	0	0	0

BALANCE GENERAL	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Activo							
Total Activo Corriente:	-	3.000.000	12.287.000	21.550.535	29.965.391	37.324.068	43.390.512
Terrenos	0	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	0	0	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo de Operación	3.000.000	2.800.000	2.600.000	2.400.000	2.200.000	2.000.000	2.000.000
Muebles y Enseres	0	0	0	0	0	0	0
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	0	0	0	0	0	0	0
Semovientes pie de cría	0	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0	0
Total Activos Fijos:	3.000.000	2.800.000	2.600.000	2.400.000	2.200.000	2.000.000	2.000.000
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0	0
ACTIVO	0	15.087.000	24.150.535	32.365.391	39.524.068	45.390.512	
Pasivo							
Cuentas X Pagar Proveedores	0	0	0	0	0	0	0
Impuestos X Pagar	0	5.129.580	4.825.659	4.433.775	3.941.434	3.334.679	3.334.679
Acreedores Varios		0	0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	0	0	0	0	0	0	0
Otros pasivos a LP		0	0	0	0	0	0
Obligación Fondo Emprender (Contingente)	0	0	0	0	0	0	0
PASIVO	0	5.129.580	4.825.659	4.433.775	3.941.434	3.334.679	
Patrimonio							
Capital Social	0	0	0	0	0	0	0
Reserva Legal Acumulada	0	0	0	0	0	0	0
Utilidades Retenidas	0	0	9.957.420	19.324.876	27.931.616	35.582.634	35.582.634
Utilidades del Ejercicio	0	9.957.420	9.367.456	8.606.740	7.651.018	6.473.200	6.473.200
Revalorización patrimonio	0	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	0	9.957.420	19.324.876	27.931.616	35.582.634	42.055.834	
PASIVO + PATRIMONIO	0	15.087.000	24.150.535	32.365.391	39.524.068	45.390.512	

Fuente: Gestando

Tabla No 24. Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		15.087.000	14.193.115	13.040.515	11.592.452	9.807.878
Depreciaciones		200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Amortización Gastos		0	0	0	0	0
Agotamiento		0	0	0	0	0
Provisiones		0	0	0	0	0
Impuestos		0	-5.129.580	-4.825.659	-4.433.775	-3.941.434
Neto Flujo de Caja Operativo		15.287.000	9.263.535	8.414.856	7.358.677	6.066.444
Flujo de Caja Inversión						
Variación Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Variación Inv. Materias Primas e insumos		0	0	0	0	0

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Operativo						
Variación Inv. Prod. En Proceso		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. Terminados		0	0	0	0	0
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Otros Activos		0	0	0	0	0
Variación Cuentas por Pagar		0	0	0	0	0
Variación Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Variación Otros Pasivos		0	0	0	0	0
Variación del Capital de Trabajo	0	0	0	0	0	0
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	0	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	- 3.000.000	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	0	0	0	0	0	0
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	- 3.000.000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	- 3.000.000	0	0	0	0	0
Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolsos Fondo Emprender	0					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		0	0	0	0	0
Intereses Pagados		0	0	0	0	0
Dividendos Pagados		0	0	0	0	0
Capital	0	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	0	0	0	0	0	0
Neto Periodo	- 3.000.000	15.287.000	9.263.535	8.414.856	7.358.677	6.066.444
Saldo anterior		-3.000.000	12.287.000	21.550.535	29.965.391	37.324.068
Saldo siguiente	- 3.000.000	12.287.000	21.550.535	29.965.391	37.324.068	43.390.512

Fuente: Gestando

Tabla No 25. Indicadores Financieros

Indicadores Financieros Proyectados					
Liquidez - Razón Corriente	2,40	4,47	6,76	9,47	13,01
Prueba Acida	2	4	7	9	13
Rotación cartera (días),	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Rotación Inventarios (días)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Rotación Proveedores (días)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Nivel de Endeudamiento Total	34,0%	20,0%	13,7%	10,0%	7,3%
Concentración Corto Plazo	0	1	1	1	1
Ebitda / Gastos Financieros	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Ebitda / Servicio de Deuda	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Rentabilidad Operacional	6,2%	5,4%	4,6%	3,8%	3,0%
Rentabilidad Neta	4,1%	3,6%	3,1%	2,5%	2,0%
Rentabilidad Patrimonio	100,0%	48,5%	30,8%	21,5%	15,4%
Rentabilidad del Activo	66,0%	38,8%	26,6%	19,4%	14,3%

Fuente: Gestando

5.10. DETERMINANTES AMBIENTALES

Los determinantes ambientales tienen su manifestación más fuerte en la política de ordenamiento y desarrollo ambiental, cuyo fundamento constitucional se encuentra en los artículos 58, 67, 79, 80, 81 y 95 de la constitución política de 1991 en los que se destaca el interés del constituyente primario por garantizar el derecho de la sociedad a gozar de un ambiente sano Otorgando al estado y a las personas el deber de proteger la diversidad e integridad del ambiente, conservar las áreas de especial importancia ecológica y fomentar la educación para el logro de estos fines. La constitución es explícita en considerar el carácter sostenible de las actividades económicas empezando por el estado quien deberá planificar el manejo y aprovechamiento de los recursos naturales, para garantizar su desarrollo sostenible.

“El propósito de la Ley 388 de 1997 de Desarrollo Territorial es la regulación de la ocupación del territorio y el uso del suelo, a través del proceso político, técnico y administrativo de ordenamiento territorial, competencia que le fue asignada en Colombia a los municipios. El ordenamiento territorial municipal busca el desarrollo socioeconómico en armonía con el medio ambiente, por ello ha establecido como prioridades y los ha elevado a norma de superior jerarquía los “determinantes de ordenamiento territorial” (art.10 Ley 388/97). Los determinantes fueron ratificados también para el ordenamiento del suelo rural en el artículo 2 del Decreto 3600 del 2007.

El artículo 10 de la Ley 388 de 1997 establece que, para la elaboración y adopción de los planes de ordenamiento territorial, los municipios y distritos deberán tener en cuenta las siguientes determinantes, que constituyen normas de superior jerarquía, en sus propios ámbitos de competencia, de acuerdo con la Constitución y las leyes:

a) *Las directrices, normas y reglamentos expedidos en ejercicio de sus respectivas facultades legales, por las entidades del Sistema Nacional Ambiental, en los aspectos relacionados con el ordenamiento espacial del*

territorio, de acuerdo con la Ley 99 de 1993 y el Código de Recursos Naturales, tales como las limitaciones derivadas del estatuto de zonificación de uso adecuado del territorio y las regulaciones nacionales sobre uso del suelo en lo concerniente exclusivamente a sus aspectos ambientales;

b) Las disposiciones producidas por la Corporación Autónoma Regional o la autoridad ambiental de la respectiva jurisdicción, en cuanto a la reserva, alindamiento, administración o sustracción de los distritos de manejo integrado, los distritos de conservación de suelos, las reservas forestales y parques naturales de carácter regional; las normas y directrices para el manejo de las cuencas hidrográficas expedidas; y las directrices y normas para la conservación de las áreas de especial importancia ecosistémica;

c) Las disposiciones que reglamentan el uso y funcionamiento de las áreas que integran el sistema de parques nacionales naturales y las reservas forestales nacionales;

d) Las políticas, directrices y regulaciones sobre prevención de amenazas y riesgos naturales, el señalamiento y localización de las áreas de riesgo para asentamientos humanos, así como las estrategias de manejo de zonas expuestas a amenazas y riesgos naturales.

Hay determinantes que excluyen o restringen de entrada actividades agropecuarias o de cualquier otro tipo, ejemplos: Sistema de Parques Nacionales, Distritos de Manejo, Distritos de conservación, reservas forestales protectoras, páramos, humedales, zonas Ramsar, bocatomas abastecedoras, fajas de conservación de fuentes hídricas, entre otras. Generalmente en el régimen de usos dice actividades permitidas: recreación, investigación, ecoturismo, restauración, conservación, preservación, control y vigilancia y otras por este estilo.

Ley 2ª de 1959 y Resolución 1925 de 2013

La Reserva Forestal que establece la Ley 2ª de 1959 es una determinante ambiental y por lo tanto norma de superior jerarquía que no puede ser desconocida, contrariada o modificada en los Planes de Ordenamiento Territorial de los municipios y distritos, de acuerdo con la Constitución y la ley. Dentro de los procesos de revisión, ajuste y/o modificación de los Planes de Ordenamiento Territorial de los municipios y distritos, las Autoridades Ambientales Regionales deberán tener en consideración la zonificación y ordenamiento de la Reserva Forestal. La Reserva Forestal de la Amazonía tiene un área total de 34.926.084,41 hectáreas aproximadamente que incluyen las áreas del SINAP y territorios colectivos. Las 29.890.084,04 ha, que no se contabilizan en las últimas áreas mencionadas, se distribuyen de acuerdo a la Tabla No 3.

Tabla No 3. Cobertura Departamentos de la Amazonía

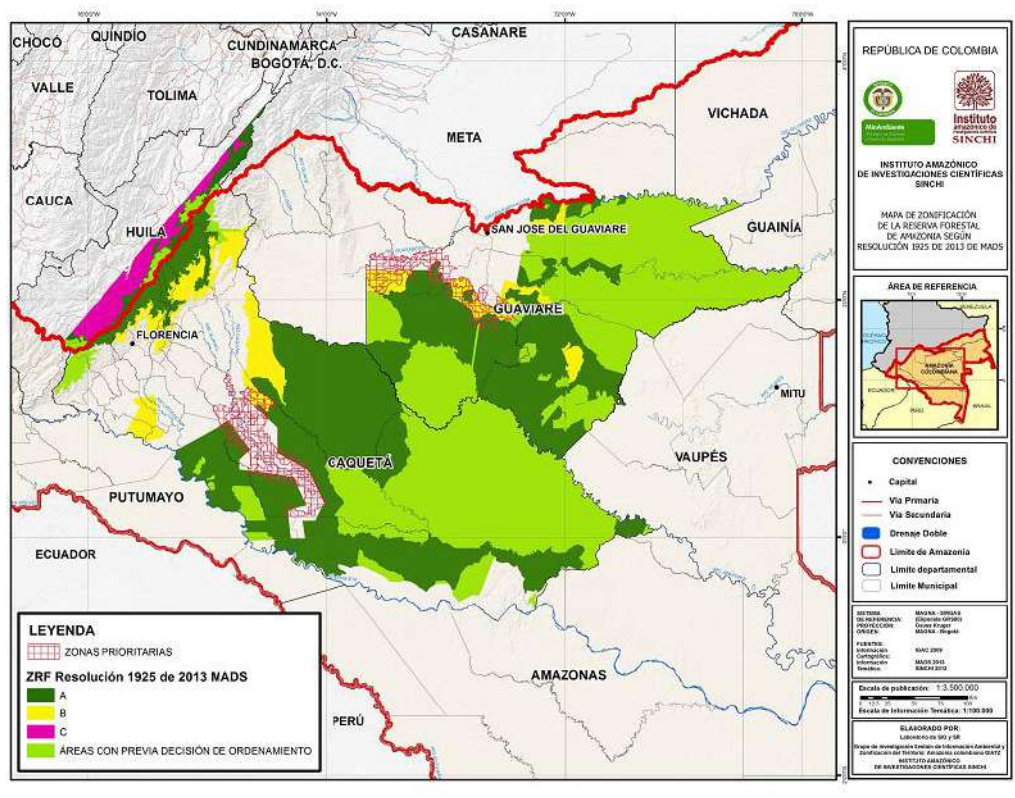
DEPARTAMENTO	COBERTURA HA	PARTICIPACIÓN
AMAZONAS	9.691.841,17	32%
CAQUETÁ	6.456.392,43	22%
CAUCA	49.437,60	0%
GUAINIA	7.042.409,69	24%
GUAVIARE	5.011.336,47	17%
HUILA	536.776,96	2%
PUTUMAYO	773.738,80	3%
VAUPÉS	328.150,92	1%

FUENTE: Elaboración propia con base en la Resolución 1925 de 2013 MADS.

Mediante la Resolución 1925 de 2013, el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible estableció la zonificación y ordenamiento de las áreas de la Reserva Forestal de la Amazonía constituida por la Ley 2ª de 1959, localizadas en los departamentos de Caquetá, Guaviare y Huila como un elemento orientador para la construcción de las políticas públicas y para la planeación de los proyectos, obras o actividades, con el fin de hacer un uso adecuado del territorio. La extensión que cubren estos tres departamentos es de 12.004.504 hectáreas.

La zonificación y el ordenamiento de la resolución no aplica para las áreas pertenecientes al Sistema Nacional de Áreas Protegidas de que trata el Decreto número 2372 de 2010, ni las de los territorios colectivos presentes al interior de las áreas de la Reserva Forestal de la Amazonía, localizadas en los departamentos de Caquetá, Guaviare y Huila. Así mismo, la zonificación no genera cambios en el uso del suelo ni modificaciones en la naturaleza misma de la Reserva Forestal de la Amazonía, y tampoco modifica las funciones y competencias asignadas a las autoridades ambientales localizadas en dichas áreas.

Si bien la Ley 2ª de 1959 no logró impedir la expansión de la frontera agrícola sobre las selvas amazónicas, su existencia ha sido un obstáculo para la ocupación y la transformación en praderas ganaderas o para el desarrollo de infraestructura. Esta ley imposibilita titular tierras a privados en las Zona de Reserva Forestal, y por ello, los proyectos estatales de colonización y la expansión no planificada de la frontera agrícola han tenido que superar largos procesos de sustracción de las áreas intervenidas, para poder adelantar la titulación. Procesos de ocupación como los del medio y bajo Caguán tendrían hoy una magnitud muy superior si no existiese esta ley que frenó propuestas de expansión con solicitudes de sustracción que eran seis veces superiores a las efectuadas. De una solicitud inicial (1985) de más de 2 millones de hectáreas, se sustrajeron menos de 380.000 hectáreas. (CEPAL 2013).



Fuente: Instituto Sinchi

SINAP y Territorios Colectivos

- Sistema de áreas protegidas: Durante décadas Colombia ha estado construyendo un vasto sistema de áreas protegidas en la Amazonía (18 parques Nacionales y Reservas Naturales). Con la incorporación del área ampliada del Parque Nacional Chiribiquete, las áreas protegidas en la Amazonía cubren 9,4

millones de hectáreas. La Constitución colombiana establece que los Parques Nacionales son inembargables, imprescriptibles e inalienables y en ellos está prohibido realizar actividades económicas, incluida la minería y el desarrollo de la industria petrolera y de gas e infraestructura.

- Reservas indígenas: 189 Reservas en total con 25,6 millones de hectáreas en la Amazonía. Las reservas indígenas creadas durante el gobierno de Virgilio Barco (1986-1990) cambiaron el curso de la gobernanza indígena en la región, que luego se reforzó con la nueva Constitución de 1991, donde se reconoció la diversidad étnica del país. Las Asociaciones de Autoridades Tradicionales Indígenas (AATI) cumplen sus propias funciones administrativas según lo dispuesto por la ley y las han llevado adelante a nivel local por más de 15 años.
- Áreas sustraídas: Determinadas áreas de la reserva forestal han sido sustraídas. La sustracción puede incluir la zonificación de la tierra para su titularización, así como deforestación para crear infraestructura o dar soporte a actividades de alto valor económico. Hasta la fecha, se han sustraído 7,79 millones de hectáreas, destinadas a colonización, explotación de recursos naturales o infraestructura.

Autoridades Ambientales

Dos corporaciones funcionan como autoridades ambientales en la jurisdicción de los departamentos de Caquetá y Guaviare: la Corporación para el Desarrollo Sostenible del Sur de la Amazonia-CORPOAMAZONIA- y la Corporación para el Desarrollo Sostenible del Norte y Oriente de la Amazonia-CDA- las cuales están a cargo de los procedimientos que se sintetizan en la Figura No 2.”³



Fuente: diseño autor

Figura No 2. Procedimientos CARs

5.11. ANEXO 3

- Acuerdo de Confidencialidad
- Análisis Multicriterio

³ 2015. José Gabriel Jiménez Castelblanco. Versión Final Programa Visión Amazonia. Pilar Agroambiental. Portafolio de Inversiones. Banco Interamericano de Desarrollo. Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. Instituto Sinchi

6. MÓDULO ADECUACIÓN FINANCIERA

6.1. ALCANCES

El módulo financiero lo que busca es desarrollar un programa que permita a las organizaciones participantes recorrer el camino para tratar de eliminar la barrera de acceso al financiamiento de las pequeñas y medianas empresas, mediante una adecuación financiera acorde con cada una de las 23 organizaciones participantes en el convenio en los Departamentos de Caquetá y Guaviare, de forma que se logre atender las exigencias que imponen las instituciones financieras, como son la de disponer de una estructura financiera apropiada, de poder suministrar información financiera confiable y oportuna, de disponer de esquemas apropiados y veraces de registro contable, de tener un manejo eficiente de los recursos, de contar con un proceso de planeamiento financiero consistente y de ejercer un control de gestión acorde con los usos comunes de una buena empresa.

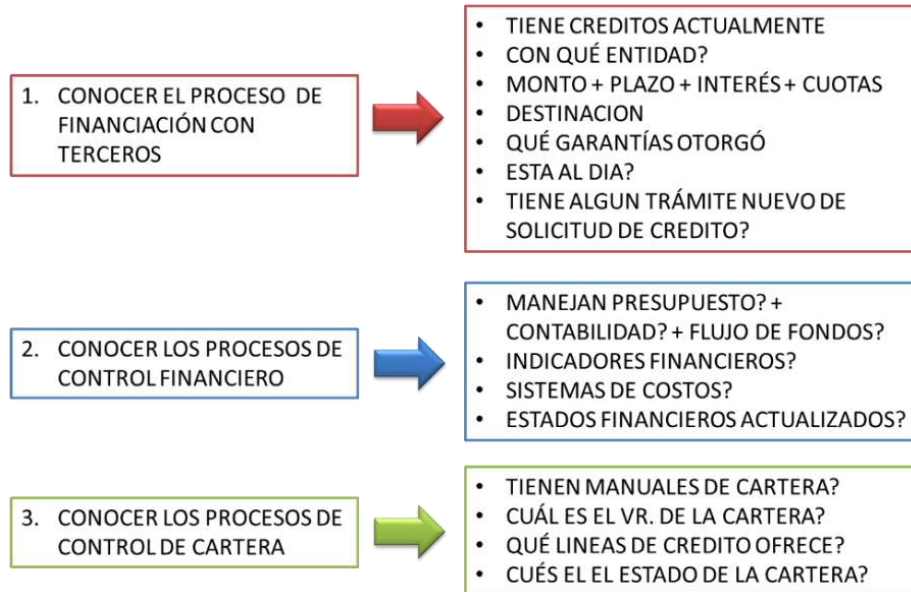
6.2. ETAPAS DEL PROCESO DE ADECUACIÓN FINANCIERA

6.2.1. Diagnóstico Financiero

El proceso de adecuación financiera inicia con el diagnóstico para establecer el punto en que se encuentran las organizaciones a intervenir en cuanto a estructura financiera se refiere. Este proceso permite realizar una clasificación de las organizaciones bajo el esquema de: Priorizadas - Segundas Mejores – Terceras. Bajo esta clasificación se define la línea de base y se fijan los parámetros de intervención en cada organización, de forma que se parte de la premisa que aquellas organizaciones clasificadas como Priorizadas, van a requerir de una intervención menos profunda, en el entendido que se han priorizado precisamente porque muestran una estructura financiera definida, aunque con algunas debilidades.

Se hizo un levantamiento de información inicial mediante la aplicación de una encuesta financiera para la conformación de una línea de base. Las preguntas fueron dirigidas a encontrar qué tanta estructura financiera se tenía en cada organización, para ello se diseñó su contenido con el alcance de la Figura No 5.

Con esta primera información se logró tener una preliminar aproximación a cada organización y saber por dónde se podía iniciar la clasificación de las organizaciones en los tres niveles que se han mencionado: priorizadas, segundas mejores y terceras organizaciones. Con esta encuesta y el análisis de los estados financieros, se procedió a hacer la clasificación referida.



Fuente: Gestando

Figura No 5. Contenido adecuación Financiera

6.2.2. Clasificación

Con la información disponible del primer trabajo de diagnósticos, se procedió a hacer la clasificación de las organizaciones de acuerdo con su estado actual de estructura financiera, para poder determinar los planes de trabajo que deben aplicarse cada entidad, de forma que la intervención esté acorde con la característica definida en cada caso.

6.2.2.1. Caracterización de los niveles de clasificación

La clasificación por niveles obedece a una aproximación a la definición de los planes de trabajo a desarrollar con las organizaciones, buscando un orden lógico de trabajo que hiciera más eficiente la disposición del tiempo y lograr resultados acordes con las necesidades diagnosticadas.

a) Organizaciones Priorizadas

La característica de este nivel es que las organizaciones presenten una estructura financiera básica y aceptable, fundamentada en la existencia de un proceso contable mínimo, desarrollo básico de prácticas de planeación financiera y, en lo posible, que dispongan de un sistema de gestión financiera basada en flujos de caja.

Ahora bien, es posible que como resultado de la evaluación que se haga del diagnóstico que se realice, se encuentren organizaciones con un especial potencial de desarrollo de estos tres instrumentos financieros, lo cual las convierte igualmente en organizaciones priorizadas, pues

se entiende que un trabajo organizado y metódico con ellas permitirá tener resultados en un menor tiempo.

b) Segundas mejores organizaciones

Esta segunda clasificación corresponde a las organizaciones que disponen de un sistema contable mínimo o adecuado, pero que no han desarrollado esquemas de planeación financiera ni disponen de esquemas de gestión fundamentados en análisis de flujo de fondos. Con estas organizaciones se debe desarrollar un plan de intervención más amplio, de forma que se logre ubicarlas en un nivel mínimo que puedan optar por presentar sus solicitudes de crédito a las entidades financieras, de forma que logren disponer de informes contables fidedignos y un mínimo de planeación financiera. Es muy probable que estas organizaciones no logren desarrollar habilidades para una gestión financiera con los tres instrumentos financieros mínimos, por lo cual el alcance de la intervención dependerá de la disposición de un tiempo adecuado para lograr transferir el conocimiento pertinente para desarrollar todas las condiciones financieras requeridas.

c) Las Terceras Organizaciones

El tercer nivel corresponde a las organizaciones que están en una posición de menor desarrollo de la estructura financiera requerida para poder optar por la clasificación de entidad sujeta a crédito. Lo característico de estas organizaciones es que no cuentan con ningún esquema aceptable financiero, lo cual significa que son entidades que ni siquiera disponen de una mínima gestión contable, condicionando los planes de trabajo, pues con ellas lo que procede es promover la instauración de un esquema de trabajo con profesionales en el área contable, para que se recomponga los registros contables que permitan en el futuro hacer una intervención dirigida al desarrollo de los demás instrumentos financieros. Se entiende bien que no disponer de un esquema contable hace imposible el desarrollo de otros esquemas financieros y es la principal causa para que estas organizaciones no tengan acceso a crédito. Así las cosas, el resultado obtenido del proceso de clasificación corresponde a la Figura No 6.

<u>CAQUETÁ</u>	<u>GUAVIARE</u>
<p style="text-align: center;"><u>PRIORIZADAS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. _ACAMAFRUT, 2. ASOES 3. AMAZOOVINO 	<p style="text-align: center;"><u>PRIORIZADAS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ASOPROCEGUA, 2. ASOPROCAUCHO, 3. ASOCOMIGAN 4. COOAGROGUAVIARE
<p style="text-align: center;"><u>SEGUNDAS MEJORES</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. _ASPROAMAZONAS 2. ASPROABELEN 3. PROCACAO 	<p style="text-align: center;"><u>SEGUNDAS MEJORES</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. _ASOPROCACAO 2. _ASOPROAGRO 3. _ASOMORIPAVA
<p style="text-align: center;"><u>TERCERAS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ASIMTRACAMPIC 2. ASOAGROFRAM 3. ASOHIDROCAV 4. PORTALES DEL FRAGUA 5. ASECADY 6. ACAICONUCACHA 	<p style="text-align: center;"><u>TERCERAS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 4. _CORPOLINDOSA 5. ASPROMACARENA 6. ASCATRAGUA 7. ASOMIRAFLORES

Fuente: GESTANDO

Figura No 6. Niveles Organizaciones

Cabe anotar, que ASECADY y ACAICONUCACHA están clasificadas de Terceras dado que fueron creadas como parte de la intervención de Gestando.

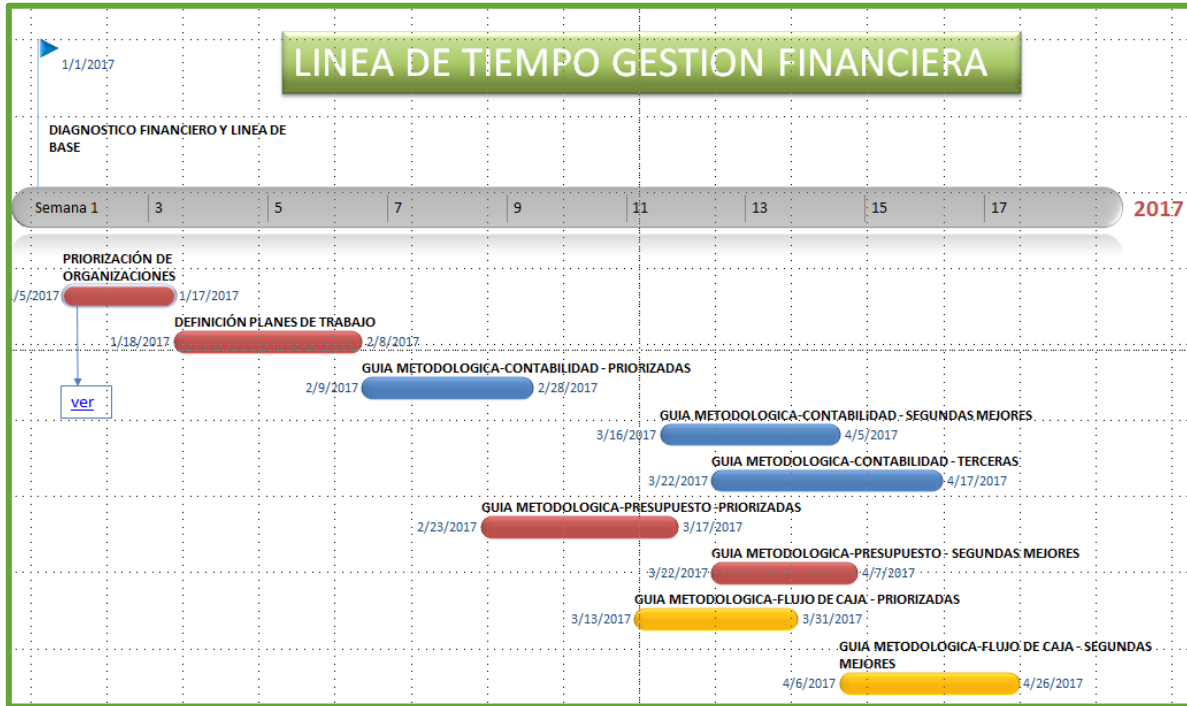
Para efectos de evidenciar la clasificación presentada, la misma está dada por la aplicación de la "Guía Metodológica de Adecuación Financiera", donde se refleja la calificación cuantitativa y cualitativa de cada organización, aunado a los resultados que el asesor financiero obtuvo de la encuesta financiera, diagnóstico financiero y análisis situacional.

En el aparte de análisis de la gestión adelantada en cada departamento, se puede observar los resultados de la aplicación de la guía metodológica de donde se obtuvo la información con que cada asesora financiera regional procedió a hacer la clasificación correspondiente.

Ahora bien, es importante señalar que esta clasificación no tiene el rigor de ser inmodificable, pues en el transcurso de la gestión puede darse cambios en la clasificación y modificaciones en los planes de trabajo, dependiendo de los resultados que se vayan obteniendo con las mismas organizaciones. Puede darse el caso que algunas entidades inicialmente priorizadas, no lo sigan siendo en el transcurso de la aplicación metodológica

6.2.3. Planeación

Esta etapa está referida a la definición de las actividades a desarrollar con las organizaciones, de acuerdo con su clasificación y con el tiempo disponible dentro del marco contractual.



Fuente Gestando

Figura No 7. Línea de Tiempo Gestión Financiera

Como se puede observar en la anterior línea de tiempo, se desarrollaron todas las actividades previstas en desarrollo de la propuesta presentada, fundamentalmente referidas a los siguientes temas:

- Priorización de organizaciones: se adelantaron las actividades relacionadas con el diagnóstico financiero, con el propósito de conocer el estado del arte respecto a toda la estructura financiera que presentaban las organizaciones intervenidas
- Cada uno de los planes de trabajo con las entidades, especialmente con aquellas que compusieron el grupo de priorizadas y segundas mejores. Las terceras tuvieron un enfoque de adecuación financiera referente al proceso contable, porque su estructura organizacional y sus fundamentos financieros no permiten un adecuamiento más allá de lo planteado.
- Se desarrolló por parte de la consultoría el documento denominado “Guía Metodológica”, el cual fue suministrado en su debida oportunidad a cada uno de los asesores financieros de campo, con el propósito de su aplicación con cada organización y de ahí se definieron los aspectos a profundizar al momento de definir los planes de trabajo que se adelantaron con las organizaciones.
- Definición de planes de trabajo individualizados, por organización y por temas, fundamento del control de gestión en cada zona.

6.2.4. Definición de Planes de Trabajo

- A pesar de que se ha indicado que el trabajo tiene un carácter individual, es decir, en relación con cada una de las organizaciones en forma independiente, se elaboró un estándar de gestión para asegurar un mínimo en el desarrollo de actividades relacionadas con la adecuación financiera que sirviera de guía en la gestión adelantada. Los cuadros que acompañan este aparte muestran el objetivo a lograr en cada etapa y los entregables requeridos como muestra de la gestión adelantada. Cada organización dispone de esta información como resultado de las actividades que se adelantaron.
- Como complemento al diagnóstico inicial mencionado, se desarrolló una Guía Metodológica compuesta por una serie de preguntas que debían ser respondidas por cada asesor financiero de la región, para cada organización, en específico, a las priorizadas y segundas mejores. Para el caso de las terceras organizaciones, el método no contempla un trabajo más allá de los procesos contables, porque son organizaciones con fuertes debilidades en sus estructuras organizacionales y requerirían de un mayor tiempo de intervención para poder desarrollar esquemas de trabajo que contemplen los tres instrumentos financieros que se han mencionado. Por eso a estas organizaciones se hace una intervención focalizada en contabilidad.

PLAN DE GESTIÓN EN ADECUACIÓN FINANCIERA			
LEVANTAMIENTO DE INFORMACION PARA LINEA DE BASE			PRODUCTO ENTREGABLE
ENCUESTAS FINANCIERAS	ESTADOS FINANCIEROS	VISITAS Y ENTREVISTAS CON LÍDERES FINANCIEROS	<ul style="list-style-type: none"> ◆ DOCUMENTO CON DIAGNÓSTICO FINANCIERO POR CADA ORGANIZACIÓN. ◆ DOCUMENTO CON PRIORIZACION DE ORGANIZACIONES + JUSTIFICACIÓN: <ul style="list-style-type: none"> • DOS O TRES (2-3) PRIORIZADAS • SEGUNDAS MEJORES • RESTANTES
APLICACIÓN GUÍA METODOLOGICA			Producto entregable
<ul style="list-style-type: none"> • La Guía Metodológica es una herramienta de trabajo que permite definir con mayor precisión el estado actual de la estructura financiera de las organizaciones, mediante un determinado número de preguntas que DEBERÁN SER RESPONDIDAS durante las diferentes diálogos con los líderes financieros. • Se debe aplicar en cada uno de los tres procesos de enfoque del proyecto: CONTABILIDAD; PRESUPUESTO; FLUJO DE CAJA • Las preguntas que no tienen buena respuesta o que se clasifican como N/A, son base para la definición de los planes de trabajo con las organizaciones. 			<ul style="list-style-type: none"> • Documento de valoración de las respuestas del proceso contable - uno por organización. • Documento de valoración de las respuestas del proceso de presupuesto - uno por organización • Documento de valoración de las respuestas del proceso de flujo de caja - uno por organización • Documento de planes de trabajo para adecuación financiera con las dos o tres (2-3) organizaciones priorizadas. Debe haber un plan de trabajo por cada organización y por cada uno de los tres procesos financieros. • Documento de planes de trabajo para adecuación financiera con tres o cuatro (3-4) organizaciones "segundas mejores". Debe haber un plan de trabajo por cada organización y por cada uno de los tres procesos financieros.

Fuente: Gestando

Figura No 8. Plan de Gestión

- c) Desarrollo de los planes de trabajo. Con todos los elementos de diagnóstico realizados, se dispuso a elaborar los planes de trabajo propiamente dichos y su esquema es como sigue:

PLANES DE TRABAJO	PRODUCTO ENTREGABLE
<ul style="list-style-type: none"> • Cada PLAN DE TRABAJO debe contener la descripción del OBJETIVO que se va a lograr al finalizar la adecuación financiera. • Debe contener la descripción detallada de las ACTIVIDADES que se van a desarrollar con cada organización, de acuerdo con el plan general de trabajo. • Debe contener la descripción de las SUB ACTIVIDADES de cada actividad. • Debe contener el CRONOGRAMA de cada actividad y de cada sub actividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • DOCUMENTO con los avances del plan de trabajo con cada organización (Priorizadas + Segundas Mejores) y haciendo referencia a cada uno de los tres instrumentos financieros: contabilidad, presupuesto y flujo de caja.

Fuente: Gestando

Figura No 9. Plan de Trabajo

Estos planes de trabajo son por organización, dado que cada entidad presenta una condición financiera diferente y se encontraron entidades que tienen algunas fortalezas en algunos componentes y otras en otros diferentes; esto hace que cada plan de trabajo sea distinto en cada organización. Al final lo que se obtuvo fueron sendos planes de trabajo revisados periódicamente, de forma que se pudiera hacer un seguimiento individualizado y poder medir los avances.

- d) Planes de Capacitación. Simultáneamente al proceso de adecuación financiera, se adelantaron jornadas de capacitación en temas relacionados con dicha adecuación. La idea de fondo es lograr que los instrumentos financieros que se implementan en cada organización sirvan de elementos analíticos para la toma de decisiones acertadas, y esto se logra capacitando a los responsables internos de los temas financieros, a los ejecutivos de la organización y a los órganos de dirección, para que cada instrumento les permita conocer cómo va la entidad, que desfases se están produciendo y cómo es la mejor manera de tomar decisiones para corregir o para impulsar el crecimiento de la organización. De esta manera, cada asesor financiero desarrolló un plan de capacitaciones, con el siguiente alcance:

PLANES DE CAPACITACIÓN	PRODUCTO ENTREGABLE
<ul style="list-style-type: none"> • Parte de la gestión de adecuación financiera incluye procesos de capacitación en ANÁLISIS DE LOS INSTRUMENTOS FINANCIEROS que estamos promoviendo en las organizaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se debe entregar DOCUMENTO con el plan diseñado de CAPACITACIONES, por cada una de las organizaciones, describiendo el temario que se va a tratar, el cronograma de esta actividad en cada organización y señalar los destinatarios de la misma: Directivos, Funcionarios, Hombres y/o Mujeres
PLAN DE VISITAS	PRODUCTO ENTREGABLE
<ul style="list-style-type: none"> • CADA MES debe haber una relación de visitas por cada organización, de manera que se le dé protagonismo a las organizaciones PRIORIZADAS y en segundo término, a las Segundas Mejores. • Además de la relación de visitas, se debe indicar los temas que se van a tratar en cada visita y con cada organización. • En cada visita se debe revisar el avance de cada organización y reportarlo y se deben dejar tareas para que la organización desarrolle hasta la nueva visita: sobre estas tareas se hará la revisión de los avances. 	<ul style="list-style-type: none"> • DOCUMENTO con el reporte semanal o periódico de las visitas realizadas, por organización: indicando las tareas que quedaron pendientes de la visita anterior y al frente reportar el avance respectivo y adicionar un cuadro con las tareas asignadas a la organización en la última visita visita.

Fuente. Gestando

Figura No 10. Planes capacitación y visitas

De otro lado y como complemento a lo mencionado en cuanto a planes de trabajo y de capacitación, el cuadro anterior muestra también el alcance del plan de visitas que comprende tanto adecuación financiera como capacitaciones.

Finalmente, toda la gestión adelantada ha quedado incorporada a un informe final de gestión, donde cada asesor financiero reporta las actividades desarrolladas y los resultados obtenidos de acuerdo a toda la metodología de gestión que comprende todo el módulo financiero de intervención a las organizaciones de Caquetá y Guaviare. El cuadro siguiente resume los contenidos de dicho informe

INFORME DE GESTIÓN	PRODUCTO ENTREGABLE
<ul style="list-style-type: none"> • Se debe elaborar un Informe de Gestión por cada mes de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • DOCUMENTO con el informe de gestión, el cual debe describir: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Plan de visitas y las gestiones realizadas en cada visita por cada organización; este informe debe corresponder con lo programado al comienzo del mes. ◆ Avances en Adecuación Financiera, de acuerdo con el plan de trabajo. ◆ Dificultades encontradas y planes de reacción.

Fuente: Gestando

Figura No 11. Informe Gestión

6.3. ADECUACIÓN FINANCIERA EN ASCATRAGUA

6.3.1. Análisis Financiero

Tabla No 26. Estados situación financiera⁴

ITEM	Junio 2016		2016		ANALISIS HORIZONTAL	
	\$	%	\$	%	Variación en \$	Variación %
ACTIVO CORRIENTE	1,025,824	100	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.
Caja y bancos	1,025,824	100	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.
Deudores	N.A.	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.
Inventarios	N.A.	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.
ACTIVO FIJO	0	0	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.
TOTAL ACTIVO	1,025,824	100	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.
PASIVO CORRIENTE	0	0	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.
OBLIGACIONES BANCARIAS A CORTO PLAZO	0	0	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.
PROVEEDORES	0	0	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.
OBLIGACIONES A LARGO PLAZO	0	0	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.
TOTAL PASIVO	0	0	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.
PATRIMONIO	1,025,824	100	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.

Fuente: Gestando

⁴ Al momento del levantamiento de la información se proveyeron estados financieros únicamente del periodo de junio de 2016.

6.3.2. Estado de Resultados

Tabla No 27. Estado de resultados

ITEM	Junio 2016		2016		ANALISIS HORIZONTAL	
	\$	%	\$	%	Variación en \$	Variación %
VENTAS	0	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
COSTO DE VENTAS	0	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
UTILIDAD BRUTA	0	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
GASTOS OPERACIONALES	171,984	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
UTILIDAD OPERACIONAL	-171,984	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
GASTOS NO OPERACIONALES	0	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
OTROS INGRESOS	173,678	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
UTILIDAD NETA	1,694	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.

Fuente: Gestando

Tabla No 28. Comportamiento Indicadores Financieros

RESULTADOS INDICADORES FINANCIEROS		RESULTADOS	
		Junio 2016	2016
LIQUIDEZ	RAZÓN CORRIENTE	N.A.	N.A.
	PRUEBA ACIDA	N.A.	N.A.
	CAPITAL DE TRABAJO	1,025,824	N.A.

Fuente: Gestando

Tabla No 29. Comportamiento Indicadores Financieros

RESULTADOS INDICADORES FINANCIEROS		RESULTADOS	
		Junio 2016	2016
ENDEUDAMIENTO	NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	0.00	N.A.
	INDICE DE APALANCAMIENTO	0.00	N.A.
	ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO	N.A.	N.A.
	ENDEUDAMIENTO A LARGO PLAZO	N.A.	N.A.

Fuente: Gestando

Tabla No 30. Comportamiento Indicadores Financieros

RESULTADOS INDICADORES FINANCIEROS		RESULTADOS	
		Junio 2016	2016
RENTABILIDAD	SOBRE LA INVERSIÓN-ROA	-3%	N.A.
	SOBRE LA INVERSIÓN- RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	0%	N.A.
	MARGÉN SOBRE LAS VENTAS - BRUTO	N.A.	N.A.
	MARGÉN SOBRE LAS VENTAS - OPERACIONAL	N.A.	N.A.
	MARGÉN SOBRE LAS VENTAS - NETO	N.A.	N.A.

Fuente: Gestando

Tabla No 31. Comportamiento Indicadores Financieros

RESULTADOS INDICADORES FINANCIEROS		RESULTADOS	
		Junio 2016	2016
EFICIENCIA	ROTACIÓN DEL INVENTARIO	N.A.	N.A.
	DÍAS DE INVENTARIO	N.A.	N.A.
	ROTACIÓN DE CARTERA	N.A.	N.A.
	DÍAS DE CARTERA	N.A.	N.A.

Fuente: Gestando

6.3.3. Proceso Contable

La información recolectada como línea de base a través de la encuesta financiera, da cuenta que esta organización no cuenta con un proceso contable definido y tampoco dispone del apoyo de algún profesional externo que les proporcione la asesoría de la elaboración de los estados financieros.

Esta circunstancia hizo que esta organización, junto con otras que presentan la misma condición, fueran consideradas dentro de las “Terceras Organizaciones”, que corresponde a la clasificación más baja y que, particularmente en Guaviare, quedaron en un estatus de “stand by” para la implementación de todo el proceso de adecuación financiera, entre otras razones, porque no se pudo contar con el tiempo requerido para poder iniciar el proceso con estas organizaciones, debido a la ausencia del asesor financiero en la región por un lapso de dos meses.

6.3.4. Proceso Flujo de Caja

El no disponer de ningún proceso contable explica la no existencia de ningún proceso de flujo de caja y todas las actividades que estaban planeadas para la implementación de la adecuación financiera quedaron pendientes de realización. Esta circunstancia se vio acentuada por la misma razón expuesta en el punto anterior, respecto de la ausencia del asesor financiero en la región, lo cual obligó, por fuerza mayor, a acomodar el cronograma de actividades y hacer énfasis en las actividades dirigidas a las organizaciones clasificadas como “prioritarias”

6.3.5. Proceso de Presupuesto

Similar situación a la expuesta en los temas contables y de flujo de caja, se presentó para el proceso de presupuesto. No disponer de estados financieros dificulta de suyo la obtención de información que permita elaborar un buen presupuesto; aunado a no contar con el asesor financiero para apoyar estas acciones, el tema de proceso de presupuesto quedó pendiente de realizar con las organizaciones clasificadas como “terceras organizaciones”.

6.3.6. Ruta de trabajo para acceder a recursos de crédito e incentivos financieros

La situación que caracteriza a las “terceras organizaciones” hace que la ruta de trabajo para acceder a recursos de crédito e incentivos financieros dependa fundamentalmente de la posibilidad de que estas organizaciones logren vincular un profesional en temas contables, bajo cualquier modalidad, aunque se recomienda en todo caso en que tal vinculación sea estable, de períodos cortos, y con entrega de informes con una periodicidad mensual en lo posible.

Esta ruta, primero, no es difícil de llevar a cabo, pero dependen en lo fundamental que las directivas de la organización entiendan la importancia de esta vinculación; segundo, es indispensable que se desarrolle adecuadamente este proceso, sin el cual es imposible lograr concretar la ruta para conseguir la meta de tener acceso al crédito.

6.3.7. Recomendaciones para escalar nivel

La implementación de un proceso contable no solo es útil para lograr crear la ruta para tener acceso a crédito, sino que es la base de una buena gestión financiera empresarial. Por eso, la mejor recomendación para que la organización piense en un nivel superior, es que complemente su equipo de trabajo con un apoyo profesional en materia contable y logre disponer de información financiera, confiable, oportuna y apropiada; de esta manera, se podrá trazar una ruta que conduzca a escalar niveles, porque esta información y su análisis le da la mejor herramienta para escalar: la planeación empresarial fundamentada en la estructura financiera apropiada.

Tabla No 32. Síntesis instrumentos

ESTRUCTURA FINANCIERA	LINEA BASE	PLAN DE TRABAJO				PLAN DE CAPACITACIÓN
		COMPROMISOS	PROGRESO	PENDIENTE	RECOMENDACIONES	
PROCESOS CONTABLES	No se contaba con una contabilidad básica que permitiera conocer el estado financiero de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar informes contables revisados. • Desarrollar el proceso contable. • Contratación de un profesional contable de base o de tiempo parcial de mayor frecuencia. 		<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar el proceso contable. • Contratación de un profesional contable de base o de tiempo parcial de mayor frecuencia. 	La condición de no existencia de estados financieros marca un limitante mayor que impide disponer de información para lograr una adecuación financiera estructurada. Se recomienda que el proceso se reinicie con la vinculación del profesional contable.	Con la disponibilidad de estados financieros se debe proceder a un proceso de capacitaciones de interpretación y análisis financiero básico, que sea la base para lograr la estructuración financiera requerida.
PRESUPUESTO	NO se contó con los fundamentos para la elaboración de un presupuesto y no se conoció la importancia de este instrumento de análisis financiero y de gestión financiera.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración del presupuesto 2017. • Capacitación acerca de la metodología de elaboración presupuestal. • Control y seguimiento de la ejecución presupuestal 		<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración del presupuesto 2017. • Capacitación acerca de la metodología de elaboración presupuestal. • Control y seguimiento de la ejecución presupuestal 	La base de este proceso es la contabilidad, que se constituye en condición sin la cual no se puede desarrollar un proceso de presupuestación.	Se recomienda iniciar con una capacitación acerca de la importancia y alcances de esta herramienta financiera y dejar los principales elementos analíticos que permitan aprovechar al máximo el levantamiento de esta información.

ESTRUCTURA FINANCIERA	LINEA BASE	PLAN DE TRABAJO				PLAN DE CAPACITACIÓN
		COMPROMISOS	PROGRESO	PENDIENTE	RECOMENDACIONES	
FLUJO DE CAJA	No se disponía de flujo de caja, ni conocimiento para desarrollar el proceso respectivo	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración del flujo de caja de la organización 2017. Desarrollo del proceso del flujo de caja. Análisis, seguimiento y control. 		<ul style="list-style-type: none"> Elaboración del flujo de caja de la organización 2017. Desarrollo del proceso del flujo de caja. Análisis, seguimiento y control. 	<ul style="list-style-type: none"> La recomendación ronda lo anotado anteriormente respecto a la necesidad de la estructuración contable. Se debe insistir en la utilidad de esta herramienta de flujo de caja, especialmente para determinar las reales necesidades crediticias y poder demostrar la capacidad de pago. 	<ul style="list-style-type: none"> Hay que desarrollar un esquema de capacitación especial que se fundamente en la forma de determinar las necesidades de crédito y definir la capacidad de pago de la organización

Fuente: Gestando

6.4. ANEXO 4

- Guía Metodológica
- Encuesta Financiera
- Balance General
- Estado de Resultados

